

Kontraktuella detaljers påverkan på samarbete i byggsektorn

En studie om relationen mellan intern beställare och entreprenör

Alfred Jonelid



LUNDS
UNIVERSITET

Copyright © Alfred Jonelid

Institutionen för bygg- och miljöteknologi
Byggproduktion, Lunds tekniska högskola, Lund

ISRN LUTVDG/TVBP-23-5684-SE
Lunds tekniska högskola
Institutionen för bygg- och miljöteknologi
Byggproduktion
Box 118
SE-221 00 LUND

Lund University Lund 2023

Abstract

The philosophy of "Lean construction" explains how value creation can be maximized as a result of collaboration. The purpose of the study is to explore the impact of contractual details on cooperation in the construction sector. It is designed according to a qualitative method theory where the focus is not only placed on actions, but also their meaning. The goal was to create a concept around the phenomenon of collaboration. In order to be able to present well-founded arguments on how cooperation can be strengthened in the construction sector, there was a need to study contract theories about incomplete contracts and relational contracts. After that, there is the opportunity to do a contract analysis focusing on contract imperfections, whether relational aspects can deal with these imperfections and how both of these points affect cooperation. The study shows two analyzed contracts between an internal client and a contractor at a selected case company. A necessary selection of clauses clarified which issues were supposed to be connected to the focus areas just mentioned. These constituted an interview study together with key persons on the two case projects. A selection of data finally became a concept in the form of three focus areas. They should be included in contracts between parties to eliminate the "us versus them" mindset and strengthen cooperation. The focus areas are as follows:

1. *Give the parties financial satisfaction.*
2. *View the relationship as a partnership, but with clear premises.*
3. *Be open.*

Sammanfattning

Filosofin ”Lean construction” förklarar hur värdeskapande kan maximeras till följd av samarbete. Studiens syfte är att utforska kontraktuella detaljers påverkan på samarbete i byggsektorn. Den är utformad efter en kvalitativ metodteori där fokus inte bara placeras på handlingar, utan även deras innebörd. Målet var att skapa ett begrepp kring fenomenet samarbete. För att kunna presentera välgrundade argument hur samarbetet kan stärkas i byggsektorn fanns det behov att studera kontraktsteorier om ofullständiga kontrakt och relationella kontrakt. Efter det finns möjligheten att göra en kontraktsanalys med fokus på ofullständigheter i kontrakten, huruvida relationella aspekter kan hantera dessa ofullständigheter och hur båda dessa punkter påverkar samarbete. Studien visar två analyserade kontrakt mellan intern beställare och entreprenör på utvalt fallföretag. Ett nödvändigt urval av klausuler klargjorde vilka frågor som förmodades ha koppling till nyss nämnda fokusområden. Dessa utgjorde en intervjustudie tillsammans med nyckelpersoner på de två fallprojekten. En selektion av data blev slutligen till ett begrepp i form av tre fokusområden. De bör ingå i kontrakt mellan parter för att eliminera tankesättet ”vi mot dem” och stärka samarbete. Fokusområdena lyder enligt följande:

- 1. Ge parterna ekonomisk tillfredsställelse.*
- 2. Se relationen som ett partnerskap, men med tydliga premisser.*
- 3. Var öppna.*

Förord

2020 gjorde jag min första dag på en byggarbetsplats. Jag skulle ljuga om jag sa att vägen varit spikrak och att jag från första början känt att detta var branschen för mig. Tre år senare trivs jag otroligt bra i branschen och med det folk som den innehåller. Jag drivs av utmaningar och uppskattar var de har tagit mig. Att studera en termin i Narvik var ingenting jag väntat mig, än mindre de band jag skulle knyta över hela världen, i Nordnorge av alla ställen. Att börja arbeta ute i produktion efter att ha studerat 5 år med all den teori som en civilingenjörsexamen innebär. Jag trodde aldrig att mitt kontor skulle vara i en byggbod, men så här i efterhand är jag oerhört lycklig över att det föll ut på det viset. Mitt driv för utmaningar är anledningen till denna studie. Jag ser just samarbetsfrågan som en av byggsektorns absolut största utmaningar. Under sommarpraktiker och deltidsanställning på Skanska Sverige AB har jag upplevt projekt där samarbete fungerar väl och projekt där det inte gör det. Resultatet är slående, på många plan. Mitt mål har varit att försöka hitta roten till detta fenomen. Om jag lyckades är svårt att säga, men studien har berikat och inspirerat mig kring samarbete i byggsektorn. Jag hoppas att min studie kan engagera någon att utveckla sina egna teorier och arbeta med ämnet, det kommer jag själv göra.

Jag vill börja med att tacka mina föräldrar som tidigt fick mig att känna mig speciell och att ingen utmaning var för stor. Min storebror Helmer som varit en föregångare för hur långt en kan ta sig av att omfamna utmaningar istället för att låta sig avskräckas. Min sambo Hanna som givit stöttning och bekräftelse. Tack till alla bekanta från Växjö, Lund, Narvik och övriga delar av världen för era perspektiv, skratt och vänskap. Jag vill också rikta ett tack till Henrik Norinder och Stefan Olander som väglett, men framförallt utmanat mig och mitt tänkande under utformandet av studien. Tack till de som låtit sig intervjuas, den ärlighet och tid ni gav mig har varit ovärderlig. Slutligen vill jag tacka mina kollegor på Skanska, särskilt Oskar Paulsson. Tack för det förtroende du visat för mig sedan dagen vi möttes.

Lund den 8 juni 2023

Alfred Jonelid

Innehåll

Abstract	I
Sammanfattning	III
Förord	V
Innehåll	VIII
1 Notationer	1
2 Inledning	3
2.1 Bakgrund	3
2.2 Syfte	4
2.3 Avgränsningar	4
3 Metod	5
3.1 Metodteori	5
3.2 Genomförande	6
3.2.1 Steg 1	6
3.2.2 Steg 2	6
3.2.3 Steg 3	6
3.2.4 Steg 4	7
3.3 Val	7
3.3.1 Metodteori	7
3.3.2 Fallföretag	7
3.3.3 Fallprojekt	8
3.3.4 Intervjuobjekt	8
3.3.5 Intervjufrågor	8
3.4 Reliabilitet och validitet	8
4 Lean Construction	9
5 Kontraktsteori	11
5.1 Ofullständiga kontrakt	11
5.2 Relationella kontrakt	14
6 Kontraktsanalys	17
6.1 Kontraktens uppbyggnad	17
6.2 Utformning	17
6.3 Kontrakt A	18
6.3.1 Sammanfattning	18

6.3.2	Citeringar	19
6.3.3	Sammanfattande resultat	24
6.4	Kontrakt B	26
6.4.1	Sammanfattning	26
6.4.2	Citeringar	27
6.4.3	Sammanfattande resultat	29
7	Intervjustudie	31
7.1	Ofullständighet i kontrakten	31
7.2	Relationell hantering av ofullständighet	33
7.3	Kontraktens påverkan på samarbete	35
8	Analys	37
8.1	Element av ofullständighet	38
8.2	Relationella aspekter	38
8.3	Fokus på relationen, inte överenskommelsen	39
8.4	Upprättande av ett partnerskap	40
8.5	Inkluderande av sociala normer i relationen	40
8.6	Undvikande eller lindring av risker genom orientering av intressen	41
8.7	Skapande av ett rättvist och flexibelt ramverk	42
9	Slutsats	43
10	Fortsatt arbete	45
	Referenser	47
A	Appendix	49
A.1	Intervjufrågor	49
A.1.1	Kontrakt A	49
A.1.2	Kontrakt B	50

1 Notationer

AB 04 – 2004:s utgåva av Allmänna Bestämmelser.

ABT 06 – 2006:s utgåva av Allmänna Bestämmelser för Totalentreprenader.

ABT-U 07 – 2007:s utgåva av Allmänna Bestämmelser för Underentreprenader i Totalentreprenader.

AB-U 07 – 2007:s utgåva av Allmänna Bestämmelser för Underentreprenader i Utförandeentreprenader.

AFB – Upphandlingsföreskrifter.

AFC – Entreprenadföreskrifter vid utförandeentreprenad.

AFD – Entreprenadföreskrifter vid totalentreprenad.

AMA AF 12 – 2012:s utgåva av Allmän Material- och Arbetsbeskrivning Allmänna Föreskrifter.

Armlängdsprincipen – Avtalat pris mellan oberoende parter ska vara lika som mellan parter med intressegemenskap [1].

B – Beställare.

Bilateralt monopol (*eng. Bilateral monopoly*) – Både leverantör och köpare har monopol [2].

Dödviktsförlust (*eng. Deadweight loss*) – En form av slöseri som drabbar samtliga parter med härkomst från ekonomisk ineffektivitet [3].

E – Entreprenör.

Ex-ante (*eng. Ex ante*) – Möjligheter bedöms utifrån omständigheter och potentiella resultat för olika grad av insats från individer [4].

Ex-post (*eng. Ex post*) – Den faktiska graden av insats hos vardera individ kan användas för utvärdering av ojämna prestationer [4].

IACCM – International Association for Contract and Commercial Management.

Ofullständiga kontrakt (*eng. Incomplete contracts*) – Kontrakt som innehåller hålrum eller saknar bestämmelser. Det står specificerat vad som gäller i vissa scenarion, men inte andra [5].

Relationella kontrakt (*eng. Relational contracts*) – Kontrakt med flexibelt ramverk baserat på sociala normer och gemensamma mål, där relationen prioriteras över kommersiella transaktioner [6].

Riktkostnad/Riktpris – Uppskattning kring vad entreprenörens arbete kommer kosta [7].

Shading (*eng. Shading*) – Part som undviker fulländat utförande om denne känner sig orättvist behandlad [8].

Synergi – Effekten av flera, samverkande faktorer blir större än summan av faktorernas enskilda effekt [9].

Transaktionella kontrakt (*eng. Transactional contracts*) – Ett kortsiktigt och specificerat kontrakt [10].

Uppehållsproblem (*eng. Hold-up problem*) – Uppstår då en part utsätts för en icke gynnsam omförhandling utifrån de ursprungliga, överenskomna ramarna [11].

Återstående kontrollrätt (*eng. Residual control rights*) – Informell rättighet att styra funktioner utöver det som står angivet i kontraktet [12].

ÄTA-arbete – Ändringar, tillägg och avgående arbeten.

2 Inledning

Vid kundens sida.
Värdering hos fallföretag

2.1 Bakgrund

”Lean construction” är en filosofi där projektledning modifieras för att öka effektivitet till följd av att motverka slöseri, förseningar och ineffektivitet [13]. Syftet med ”Lean construction” är att maximera värde genom att minska slöseri till följd av att exempelvis samarbeta i projektet [14]. Samarbete definieras som ”det att två eller fler personer eller organisationer arbetar tillsammans (samarbetar) för ett gemensamt mål, eller genomför ett gemensamt projekt” [15].

Det är omöjligt att förutse alla de problem som uppstår under genomförandet av ett projekt. Den kontraktuella ofullständigheten som detta medför är ett stort problem i byggsektorn. Till följd av detta finns det en överhängande risk att parterna lämnar flertalet fordranden till varandra i hopp om ekonomisk ersättning [16]. En ytterligare anledning till att kontrakt är ofullständiga beror på den mängd resurser som hade krävts för att försöka utforma ett omfattande kontrakt [5]. Liknande problemställningar lade grunden till teorin om ”ofullständiga kontrakt”. Forskning inom ämnet har genomförts sedan 1983, då Hart och Grossman ställde sig frågan varför ett bolag skulle vilja köpa upp ett annat.

2.2 Syfte

Transaktionella kontrakt saknar mekanismer för flexibilitet och samarbete [6]. Detta ger ogynnsamma förutsättningar för värdeskapande. Denna ofullständighet kan hanteras genom att skapa relationer [6]. Under slutet av 60-talet utfördes forskning kring hur relationen kunde sättas i fokus i kontrakt mellan parter. År 1963 publicerade Macaulay ”*Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study*”. Samtidigt myntade Macneil begreppet ”relationella kontrakt”. Kontraktsteorin värderar ömsesidiga fördelar som uppstår genom att en mer samarbetsvillig relation utformas [17]. Denna studie utforskar teorin om ofullständiga kontrakt tillsammans med teorin om relationella kontrakt. Studiens huvudsakliga syfte, samt tre övergripande syften för att precisera arbetet finns nedan.

Kontraktuella detaljers påverkan på samarbete i byggsektorn

- 1. Finns det element av ofullständighet i fallföretagets kontrakt?*
- 2. Kan relationella aspekter bidra till hantering av dessa element av ofullständighet?*
- 3. Hur påverkar ovanstående punkter samarbete mellan intern beställare och entreprenör?*

2.3 Avgränsningar

Studien behandlar enbart kontraktuella detaljers påverkan på samarbete i byggsektorn. Arbetsgången är avgränsad till studerande av kontraktsteori, kontraktsanalys och intervjustudie. Studerandet av kontraktsteori begränsas till teorin om ofullständiga kontrakt och teorin om relationella kontrakt. Studien är begränsad till ett fallföretag där två fallprojekt valts ut. I båda fallprojekten analyseras det bekräftade avtalet och administrativa föreskrifter mellan intern beställare och entreprenör.

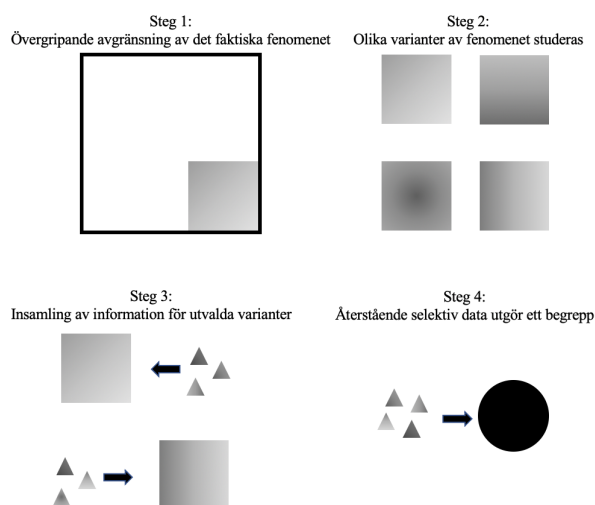
3 Metod

Contracts help us to be cooperative and trusting when we may otherwise be disobliging and distrusting.

Kungliga vetenskapsakademien

3.1 Metodteori

Den metod som lagt grund till studien är av kvalitativ karaktär. Det definieras som ”ett samlingsbegrepp för olika arbetssätt som förenas av att forskaren själv befinner sig i den sociala verklighet som analyseras, att datainsamling och analys sker samtidigt och i växelverkan, samt att forskaren söker fånga såväl människors handlingar som dessa handlingars innebörder” [18]. Eneroth menar att en kvalitativ metod ska ”blottlägga och framhäva de kvaliteter som tillsammans karaktäriserar den undersökta företeelsen”. Han påstår vidare att utgångspunkten är ett verkligt fenomen och målet är att skapa ett begrepp om detta fenomen [19]. Eneroth har upprättat en modell för den kvalitativa metoden, ”den begreppslogiskt-induktiva modellen”. Första steget är att göra en övergripande avgränsning av det faktiska fenomenet. Därefter studeras olika varianter av fenomenet. Strävan är en heltäckande studie som inte lämnar någonting åt slumpen. Sedan görs ett urval bland de studerade varianterna och insamling av information sker i form av observation och förståelse. I detta skede finns ett överflöd av data och en måste vara selektiv med vad som tas vidare i processen. Slutligen återstår data som går att koppla till ett teoretiskt perspektiv, ett begrepp om det ursprungliga fenomenet [19]. I figur 3.1 finns en illustration av ”den begreppslogiskt-induktiva modellen” som varit instrumental vid genomförandet av denna studie.



Figur 3.1: Illustration av ”den begreppslogiskt-induktiva modellen” [19].

3.2 Genomförande

Studien utformades med inspiration av modellen i figur 3.1. Genomförandet har även drag av en kvantitativ metodteori där studiens steg är avskilda från varandra med väldefinierade gränser [20]. När ett steg avslutats gjordes inga tillägg eller justeringar till detta. Genomförandet var anpassat till studiens tidsomfattning.

3.2.1 Steg 1

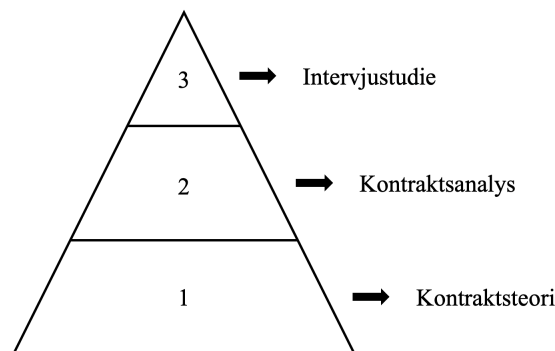
Utgångspunkten för studien är ett ifrågasättande huruvida de befintliga kontrakten skapar grund för det samarbete som är viktigt för värdeskapande. I detta fall är det faktiska fenomenet samarbete. I detta steg gjordes en avgränsning att endast samarbete mellan intern beställare och entreprenör i byggsektorn skulle studeras.

3.2.2 Steg 2

I nästkommande steg studerades olika varianter av fenomenet. Närmare bestämt vilka perspektiv av samarbete som skulle studeras. Den utvalda varianten blev kontraktuella detaljer parterna mellan. Detta berodde på det eventuella sambandet mellan ofullständiga kontrakt, relationella kontrakt och "Lean construction".

3.2.3 Steg 3

I det tredje steget samlades information kring samarbete mellan intern beställare och entreprenör i byggsektorn, med utgångspunkt i kontraktuella detaljer. Insamling av information skedde i tre faser, se figur 3.2. Insamlingen av information var likt en pyramid beroende av föregående fas, som representeras av klossar, för att uppfylla sitt syfte. Likt studiens genomförande tillämpades en kvantitativ metodteori för de tre faserna med väldefinierade gränser, samt inget åtgärdande av avslutad fas. Vid den första fasen studerades teorin om ofullständiga kontrakt och teorin om relationella kontrakt. Efter studerandet av de två kontraktsteorierna utfördes en kontraktsanalys. Närmare bestämt analyserades det bekräftade avtalet, samt de administrativa föreskrifterna mellan intern beställare och entreprenör.



Figur 3.2: Illustration av de tre faserna i steg 3.

Analysen gjordes utefter de tre övergripande syftena kring kontraktuell ofullständighet, relationella aspekter och samarbete. Den tredje och avslutande fasen av det tredje steget var en intervjustudie som styrdes av kontraktsanalysen och de tre övergripande syftena. Eftersom studien ställer sig kritisk till den kontraktuella utformningen var infallsvinkeln vid intervjustudien avgörande för huruvida intressant och användbart material kunde utvinnas. För att minimera risken för motsättning så delades därför inte studiens syfte med intervjuobjekten. Frågorna delades med intervjuobjekten i god tid inför intervjun för att ge dem en chans till förberedelse. Intervjuerna spelades in och transkriberades med intervjuobjektens godkännande. Intervjufrågorna återfinns i rapportens appendix under A.1. Notera att frågorna varierade beroende på intervjuns riktning, men stommen var enligt appendix. Eftersom att mångfald är önskvärd vid insamling av information betonar Eneroth att exempelvis individers tolkningar av frågor bör uppmuntras. Det är däremot viktigt att denna mångtydighet identifieras i förhand. Då kan individers misstolkningar av frågor berika studien [19]. Detta synsätt applicerades vid intervjustudien. Många av frågorna var medvetet öppna, för att erhålla varierade tolkningar och svar.

3.2.4 Steg 4

Efter en selektion av data från de tre faserna i det tredje steget kunde ett begrepp definieras. Studien har introducerat tre fokusområden för att eliminera tankesättet ”vi mot dem” och förbättra samarbete.

3.3 Val

3.3.1 Metodteori

Metodteorin valdes med avseende på erhållen erfarenhet på fallföretaget i form av praktik och deltidsanställning. Eneroth ser det som en fördel att forskaren använder sig själv i sin studie. Detta ger en god uppfattning kring vilka varianter som kan vara relevanta för studien [19]. Kvantitativ metodteori valdes inte eftersom det hade blivit missvisande att basera studien på ”empiriska och kvantifierbara data” och analysera ”utfallet med utgångspunkt i testbara hypoteser” [20]. Notera att det finns inslag av kvantitativ metodteori. Detta beror på studiens tidsomfattning.

3.3.2 Fallföretag

Fallföretaget valdes av flera anledningar. Förutom erhållen erfarenhet fanns ett intresse att analysera samarbete ur ett internt perspektiv eftersom det kan förutsättas fungera väl, även om så inte nödvändigtvis är fallet. Fallföretaget i denna studie var väl anpassat med avseende på dess långa historik av att arbeta och kontraktera internt. Vidare är fallföretaget ett av de största byggföretagen i Sverige, samt en stor aktör i Europa och USA. Fallföretaget valdes på grund av deras stora inflytande på byggbranschen, vilket ger goda möjligheter för att öka studiens slagkraft.

3.3.3 Fallprojekt

Vid val av fallprojekt prioriterades projekt som var i sin slutfas, samt olika entreprenadformer. Två fallprojekt valdes för att ha möjlighet att göra en grundlig studie, samtidigt som paralleller kunde dras mellan projekten. Personlig erfarenhet av fallprojekten ansågs fördelaktigt enligt Eneroths synsätt om att forskaren med fördel kan använda sig själv i sin studie. Fallprojekten är utmärkande för fallföretagets verksamhet i södra Sverige. Det är därför troligt att åtgärder har vidtagits kring relationsbyggande. Dessa fallprojekt studeras för att studien ska kunna nyttjas inom flera projekt och inom fallföretagets koncern som helhet.

3.3.4 Intervjuobjekt

Intervjuobjekt med olika vinklar av fallprojekten och därav kontrakten valdes enligt Eneroths teorier om mångfald. Med avseende på detta valdes personer med olika befattning från beställare och entreprenör för att erhålla en representativ bild. Vid valet av intervjuobjekt erhöles hjälp av handledare på fallföretaget. I samråd valdes intervjuobjekt från projekterings- och produktionssidan. Närmare bestämt projektchefer, produktionschefer, samt en projektingenjör.

3.3.5 Intervjufrågor

Intervjufrågorna utformades utifrån kontraktsanalysen och de tre övergripande syftena. Samtidigt tillämpades Eneroths teori om att individers tolkningar berikar studien. Av denna anledning ställdes samma frågor till samtliga intervjuobjekt för vardera kontrakt. Detta resulterade i god mångfald på grund av personernas olika kompetens- och arbetsområden. Intervjufrågorna återfinns i A.1.

3.4 Reliabilitet och validitet

Studien genomfördes utefter en kvalitativ metodteori. Detta beror främst på den erfarenhet som erhållits på fallföretaget i anknytning till Eneroths teori om att forskaren med fördel kan använda sig själv i sin studie. Denna erfarenhet användes som en utgångspunkt som kunde vägleda studien, men inte som en källa av information. Detta var viktigt för studiens validitet. Intervjuobjekten var ovetande kring studiens syfte för att reducera risken för motsättningar. Detta gav ärligare svar, vilket ökade studiens reliabilitet. En nackdel med studien är inslaget av kvantitativ metodteori. Studiens fyra steg och de tre faserna är tydligt avskilda från varandra. Efter avslutat steg och fas sker inga tillägg eller justeringar. Detta korrelerar inte med kvalitativ metodteori, där olika faser utförs i växelverkan. En uteslutande kvalitativ metodteori hade troligtvis ökat studiens validitet. Det hade ökat dynamiken mellan datainsamling och analys, vilket hade preciserat studiens syfte. Kvantitativ metodteori tillämpades på grund av den begränsade tidsramen för studien.

4 Lean Construction

Lean is a way of thinking about creating needed value with fewer resources and less waste.

Lean Enterprise Institute

Ohno, en före detta ingenjör på biltillverkaren Toyota, arbetade fram konceptet ”Lean production”. Han fortsatte på Fords koncept kring flödesbaserad produktion. Den markanta skillnaden gentemot Fords koncept var att Ohno ville tillverka bilar enligt kundens beställning. Målet var att skapa en bil efter kundens önskemål, leverera den direkt och undgå lagring [21]. Ohnos synsätt var att produktionslinjen hellre skulle avstanna, än att släppa igenom defekta objekt. Vilket i slutändan resulterade i minimerad lagring och en bättre slutprodukt [13]. Detta är grundidén bakom ”Lean production” som i sin tur banat väg för ”Lean construction”.

Samma grundidé är applicerbar för filosofin ”Lean construction”. Om fokus placeras på aktiviteterna uppstår slöseri [21]. ”Lean construction” är inte endast en applikation av metoderna bakom ”Lean production”. Det erbjuder även en alternativ, teoribaserad metod för byggande [22]. De grundläggande skillnaderna mellan ”produktion” och ”byggande” är viktiga för att kunna förstå, samt särskilja ”Lean production” från ”Lean construction”. Produktion på plats, unikheter och komplexitet resulterar i avsevärt högre osäkerhet för byggprojekt i jämförelse med exempelvis komponenttillverkning. En annan markant skillnad är användandet av underleverantörer. Detta ställer höga krav på transparens, men framförallt samarbete [23]. Syftet med ”Lean construction” är att maximera värdet och minimera slöseri samtidigt som perfektion eftersöks [13]. För att bättre förstå ”Lean construction” behandlas sex grundelement som definierar filosofin enligt Per Erik Eriksson [24]. Dessa beskrivs nedan och åskådliggörs i figur 4.1.

Minskning av slöseri är ett centralt grundelement inom ”Lean construction”. En ren och välorganiserad byggarbetsplats är en förutsättning för att minska slöseri. ”Just in time principen” är ett exempel på hur effektivisering av materialtransporter kan göra detta. Om materialtransporter anländer då det finns en efterfrågan minskar risken för lagring av material, vilket förbättrar organiseringen på byggarbetsplatsen och minskar slöseri [24].

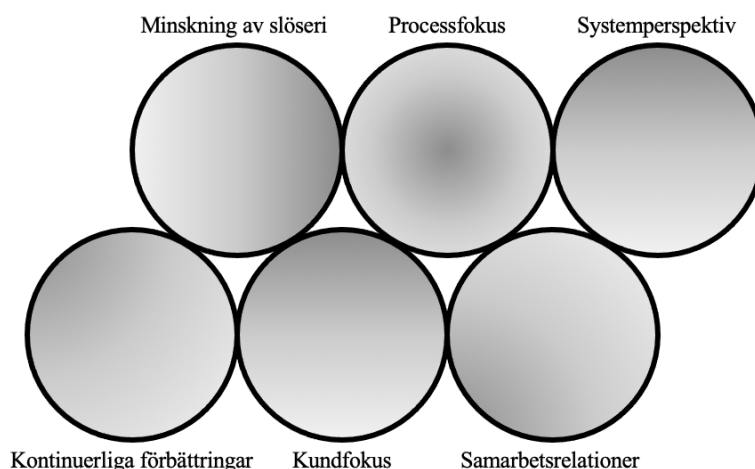
Processfokus är viktigt för att kontrollera arbetsflödet. Arbetet bör planeras i förväg, förslagsvis veckovis. Om arbetsmoment inte genomförs inom önskad tidsram bör potentiella orsaker analyseras för att undvika liknande problem i framtiden. Vidare är självständighet viktigt för att minska risken att fel i ursprungskällan till processen går obemärkt förbi. Slutligen bör milstolpar tillämpas i projekten för att få inblandade personer att känna sig involverade [24].

Systemperspektiv tillämpas för att öka den översiktliga effektiviteten. Det är viktigt att tillämpa ett helhetsperspektiv av systemet som skapar produkten. Exempelvis är det otillräckligt att endast studera utvalda komponenter av systemet. Det är snarare viktigt att beslut fattas för helhetens bästa [24].

Kontinuerliga förbättringar bör eftersträvas. Det är viktigt att ha ett långsiktigt perspektiv kopplat till ”Lean construction”. Att på sikt sträva efter att förbättra byggprocessen och minska slöseri är i enlighet med begreppet. Detta kan konkretiseras i form av långtidskontrakt och undvikandet av kontrakt enligt armlängdsprincipen. Fokus skiftas därmed från att reducera kostnader till en strävan efter kontinuerliga förbättringar [24].

Kundfokus bör vara centralt och det som inte erbjuder kunden något värde ska försummas. Notera att detta inte uteslutande är kopplat till produkten utan också processen dit. Därav bör kundfokus vara centralt i ett tidigt skede [24].

Samarbetsrelationer är det sjätte och sista grundelementet för ”Lean construction” och behandlar vikten av samarbete. I projekt med hög komplexitet, osäkerhet och tidsnöd är det här av särskild vikt. Kommunikation är exempelvis en förutsättning för att kunna integrera och koordinera arbeten på ett lämpligt sätt [24].



Figur 4.1: Sex grundelement som definierar ”Lean construction” [24].

5 Kontraktsteori

Why would one firm ever buy another firm rather than conduct business with that firm through a contract?

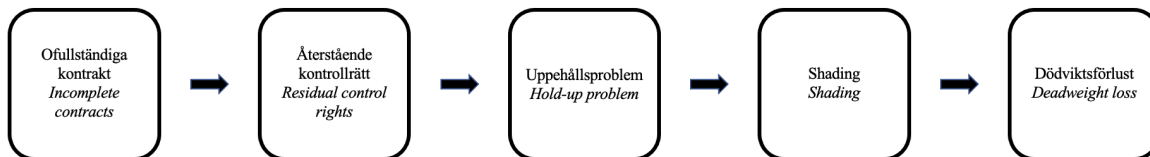
Oliver Hart

5.1 Ofullständiga kontrakt

År 1983 intresserade sig Hart och Grossman för frågan varför ett bolag skulle vilja köpa upp ett annat. De landade i att det berodde på ofullständiga kontrakt och återstående kontrollrätt. Hart redogjorde kring denna problematik under hans tal efter att ha blivit belönad med Svenska Riksbankens pris i ekonomisk vetenskap 2016. Han förklarade detta med ett exempel där han var av meningen att kontraktet i fråga alltid kommer vara ofullständigt [25]. Kontrakt, som sträcker sig över en längre tidsperiod och behandlar komplexa transaktioner, kommer generellt sett vara ofullständiga. Denna ofullständighet minskar effektiviteten ex-ante och ex-post. Svårigheten, eller rentav omöjligheten, att förutse vad som kommer ske ligger till grund för den ofullständighet som Hart nämner [26]. Figur 5.1 ger en överblick av det händelseförlopp som är frekvent vid ofullständiga kontrakt. I stycket nedan finns ett förenklat exempel jag själv tagit fram, med inspiration av exemplet som Hart yttrade under sitt tal. En illustration av exemplet åskådliggörs i figur 5.2.

Ponera att bolag **A** tillverkar en produkt **X**. För att framställa **X** krävs det sällsynta materialet **Y**. Bolag **B** tillverkar **Y**. Utifrån dessa förutsättningar ingår bolag **A** och bolag **B** i ett partnerskap. I och med att det är tydligt vad de är ute efter når bolagen en överenskommelse med relativ enkelhet, i form av ett skriftligt kontrakt. Där finns tydliga bestämmelser om kvantitet, kvalitet och pris per enhet av **Y** som säljs av bolag **B** till bolag **A**. Med åren inser bolag **B** att de kan tillverka olika varianter av **Y**, **Y₁** och **Y₂**. **Y₁** är billigare för bolag **B** att tillverka, men resulterar i en sämre produkt, **X**. **Y₂** är dyrare för bolag **B** att tillverka, men resulterar i en bättre produkt, **X**. Varken **Y₁** eller **Y₂** går emot kontraktets bestämmelser. Bolag **B** har alltså möjligheten att göra följande:

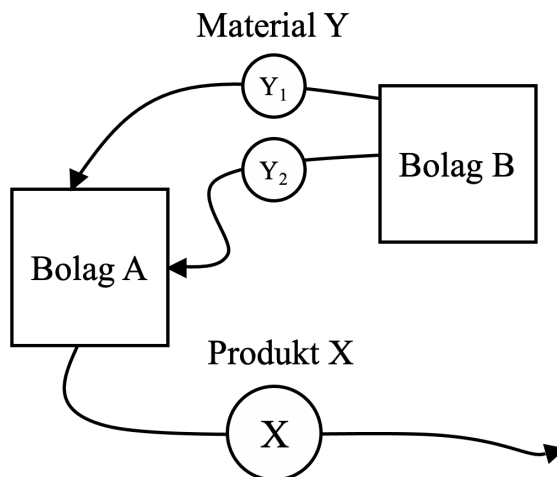
1. Sälja **Y₁** utefter det pris per enhet som står angivet i kontraktet.
2. Sälja **Y₂** och förhandla fram ett nytt pris per enhet, som överstiger det som stod angivet i det tidigare kontraktet.



Figur 5.1: Typiskt händelseförlopp vid ofullständiga kontrakt [26].

Bolag **A** och **B** har i detta fall ingått ett ofullständigt kontrakt, där det saknas bestämmelser kring det scenario som råder. Bolag **B** har två möjligheter som inte strider mot kontraktet gentemot bolag **A**. Det är därmed tydligt att bolag **B** har återstående kontrollrätt, som fyller de ofullständigheter som kontraktet har [5]. Återstående kontrollrätt kan också definieras som ett bindemedel som, tillsammans med kontraktuella bestämmelser, strävar efter ett gemensamt mål. Detta mål kan stundtals vara diffust och den återstående kontrollrätten kan därmed leda till konflikterande intressen [12].

Uppehållsproblem uppstår till följd av ofullständiga kontrakt och återstående kontrollrätt. Vatiero menar dessutom att det krävs konkurrens på marknaden för att uppehållsproblem ska kunna bli verklighet. Problemet uppstår därför inte vid exempelvis bilateralt monopol [11]. Om vi återgår till exemplet med bolag **A** och **B** blir detta tydligare. Bolag **B** har goda förhandlingsregler gentemot bolag **A** endast om de har andra bolag att vända sig till. Vid en konkurrenskraftig marknad kommer bolag **A** med största sannolikhet behöva gå med på kraven från bolag **B** för att inte riskera partnerskapet. Konsekvensen av detta blir att bolag **A** kan känna sig förtryckt av bolag **B**, vilket minskar viljan att fortsätta detta partnerskap. Bolag **A** kan därmed utföra shading gentemot bolag **B**.



Figur 5.2: Illustration av exemplet [25].

Resultatet av shading benämns av Hart och Moore som dödviktsförlust. För att minimera risken för detta kan parterna ingå ett mycket detaljerat ex-ante kontrakt där det står tydligt vad som gäller utifrån diverse framtida händelser. Nackdelen med detta, förutom den komplexitet och tid det medför, är att kontraktet riskerar att vara dåligt anpassat för framtiden. Det motsatta alternativet är att skriva ett flexibelt, ofullständigt kontrakt som kan anpassas väl till framtida förutsättningar. Risken är

då istället att den återstående kontrollrätten kan missplaceras så att shading och dödviktsförluster uppstår. Hart och Moore anser att en parts syn på ens rättigheter är starkt kopplat till kontraktet som denna part ingått. Denna syn behöver inte vara konsekvent under löptiden av ett kontrakt. Det optimala kontraktet, enligt Hart och Moore, innehar en balans mellan rigiditet och flexibilitet [8].

Som avrundning på teorin om ofullständiga kontrakt är det av intresse att beröra ofullständighetens natur. Parter tenderar att fokusera på basala områden där intressekonflikter ofta uppstår, exempelvis prissättning. De formulerar sedan tydliga ramar kring detta i kontrakten. Områden där intressekonflikter är mindre uppenbara vid första ögonkast, exempelvis karaktären på varan eller tjänsten, tenderar att förbises i kontraktsstadiet. Hart och Moore nämner två fall som täcker stora delar av det område som denna studie behandlar [8]. Återigen används exemplet i figur 5.2.

1. *Osäkerhet kring produkten X :s värde och kostnad.*
2. *Osäkerhet kring produkten X :s karaktär.*

Ponera att värde och kostnad är okänt vid kontraktsstadiet, men känt vid avtalets slut. Bolag **A** vet inte värdet av produkten **X** som bolag **B** erbjuder. Samtidigt vet inte bolag **B** kostnaderna av att tillverka produkten **X**. Hart och Moore menar att parterna då kan ingå en överenskommelse att komma överens. Denna överenskommelse utgör ramar för framtida förhandlingar utan att parterna binder sig till ett egentligt kontrakt. Parterna har möjligheten att dra sig ur avtalet innan egentlig överenskommelse nås. Kontrakt med fasta priser fungerar väl här eftersom parternas förväntningar och rättigheter tydliggörs. En annan av Hart och Moores teorier är att parterna ska försöka förutse framtida händelser utifrån dagens läge. Dessa behöver inte verifieras på något sätt. Tanken är snarare att priset ska försöka anpassas till dessa hypoteser om framtiden. Detta bör enligt Hart och Moore minska risken för missnöje som kan resultera i shading. Ifall dessa hypoteser är en del av avtalet har båda parter möjlighet att observera huruvida den andre förhåller sig till kontraktet. Detta bör i teorin eliminera missnöje. Problematiken ligger i huruvida de framtida händelserna är subjektiva eller ej [8].

Nästa fall behandlar karaktären hos produkt **X**. Enligt Hart och Moore finns det fyra möjligheter till ett optimalt kontrakt, förutsatt att priset är fixerat.

1. *Parterna ingår inte i något avtal innan karaktären på produkten X är bestämd.*
2. *Bolag **A** väljer karaktär på produkt X . Då kan bolag **B** bli missnöjt.*
3. *Bolag **B** väljer karaktär på produkt X . Då kan bolag **A** bli missnöjt.*
4. *Karaktären på produkt X är fastslagen. Här uppstår inget missnöje.*

Även externa faktorer har en påverkan på parternas inställning till det avtal de ingår. Liknande avtal i samma bransch är ett typexempel på detta. Hart och Moore ser ett tidigt kontrakt som en form av referenspunkt för framtida förhandlingar. Detta

möjliggör reglering av vad parterna anser sig ha rätt till. Tanken är att parternas bidrag till det affärsmässiga förhållandet fastställs tidigt och mognar innan de låser sig till varandra med ett mer bindande kontrakt. Detta har en minskande effekt på missnöje och efterföljande dödviktsförluster från shading [8].

5.2 Relationella kontrakt

Det finns forskning som tyder på att evolutionen har gjort människan dåligt utrustad för att planera, samtidigt som denne tror sig ha god planeringsförmåga. Kontrakt utformas för att reglera, men framförallt planera. Problemet ligger i att människan i själva verket inte besitter denna förmåga, samtidigt som en inbillar sig att göra det [6]. Enligt Macaulay tenderar affärsmän att förlita sig på enklare skriftliga löften eller ett handslag även vid mycket riskfyllda transaktioner. Hans definition av kontrakt innefattar två huvudsakliga koncept [27].

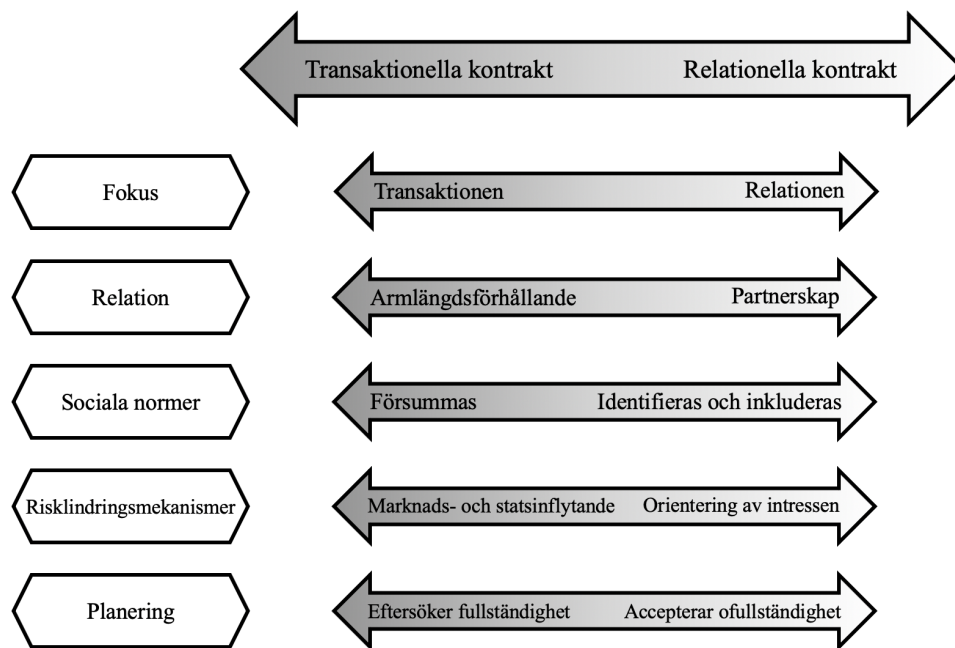
1. *Rationell planering av transaktionen med noggranna bestämmelser för så många framtida oförutsedda händelser som möjligt.*
2. *Förekomst och tillämpning av faktiska eller potentiella juridiska sanktioner för att medföra prestation av transaktionen, eller för att kompensera en utebliven prestation.*

Han påstår vidare att kontrakt sällan är nödvändigt. Majoriteten av de problem som uppstår undviks utan specifika skrivelser i kontraktet, eftersom att det i god tro generellt finns liten risk för ärliga missförstånd och skillnader i åsikt. Istället för att fokus ligger på att förutse framtida händelser bör parterna tydliggöra varandras åtaganden. Två huvudsakliga icke juridiska sanktioner bidrar till kontrakts överflödighet. För att värna om den affärsmässiga relationen och undvika komplexa och överflödiga kontrakt är det viktigt att följande uppfylls [27]:

1. *Åtaganden bör hedras i nästan alla situationer.*
2. *Parterna bör producera bra produkter, samt stå för dessa.*

Samtidigt som Macneil utforskade begreppet ”relationella kontrakt” gjordes transaktionella kontrakt mer komplexa i hopp om att skapa fullständiga kontrakt. Långa kontrakt blev resultatet av den planering som människan inte har särskilt god förmåga för. Dessa kontrakts oförmåga att nå de önskvärda resultaten gav utrymme för relationella kontrakt att födas på nytt, i en annan skepnad. Det rörde sig inte längre om den informella handskakningen, utan ett formellt avtal med syftet att bygga en samarbetsvillig relation [6]. Flertalet större bolag har tagit efter denna kontraktsform med goda resultat, däribland Telia. Syftet är att parterna, vid händelser utanför kontraktets ramar, använder sig av riktlinjer som sätter relationen först. Exempel på dessa riktlinjer är delade mål, strukturerad kommunikation och tillämpning av vägledande principer. Dessa vägledande principer kan handla om rättvisa, lojalitet och ärlighet [26].

Vid första anblicken kan relationella kontrakt ses som mjuka gentemot transaktionella kontrakt, som prioriterar kommersiella transaktioner. Snarare resulterar relationella kontrakt i ökad disciplin eftersom de sätter ramar för relationen mellan parterna [6]. Figur 5.3 åskådliggör hur relationella kontrakt skiljer sig från transaktionella kontrakt utifrån fem områden. Notera figurens uppbyggnad med de horisontellt tonade ekvivalenspilarna. De symboliserar faktumet att skillnaderna inte nödvändigtvis är distinkta och att kontrakt kan ha både transaktionella och relationella drag. Relationella kon-



Figur 5.3: Hur transaktionella kontrakt och relationella kontrakt skiljer sig åt [6].

trakt har förmågan att hantera den ofullständighet som finns i många kontrakt. Från 1960-talet då Macneil myntade begreppet, har den genomsnittliga ofullständigheten i kontrakt ökat från 5 % till drygt 35-40 %. Den ökande komplexiteten i dagens marknader har resulterat i ökade omkostnader för sämre anpassade kontrakt. Enligt IACCM ligger dessa genomsnittliga omkostnader för en organisation på drygt 9 % av dess årliga inkomst. Genom att prioritera relationen kan denna siffra sjunka till 3-4 %. En kan fråga sig varför fler organisationer inte tagit efter denna kontraktsform. En bidragande orsak är den mentalitet som råder i affärsvärlden. Att göra den bästa affären, eller pressa sin motpart som befinner sig i en prekär situation är i många fall en verklighet. Detta beteende är dessvärre uppmuntrat av många organisationer och spär på denna mentalitet. Forskning, utförd av IACCM, har identifierat nio grundpelare som är frekventa i lyckade partnerskap utformade efter relationella kontrakt. Tabell 8.1 benämner, samt definierar dessa nio grundpelare [6]. Grundpelarna behandlas senare i studien.

Den skilda uppbyggnaden mellan de olika kontraktsformerna i figur 5.3 kan försvåra implementering av relationella kontrakt. Därav bör en god grund implementeras för relationella kontrakt i tidigt skede. Baserat på de nio grundpelarna i tabell 8.1 och de fem områdena i figur 5.3 bör följande vara närvarande vid implementering av relationella kontrakt [6]:

1. *Fokus på relationen, inte överenskommelsen.*
2. *Upprättande av ett partnerskap.*
3. *Inkluderande av sociala normer i relationen.*
4. *Undvikande eller lindring av risker genom orientering av intressen.*
5. *Skapande av ett rättvist och flexibelt ramverk.*

Om det huvudsakliga fokusområdet är överenskommelsen, finns det risk att relationen upphör efter att överenskommelsen nåtts. Transaktionella kontrakt utförs på detta vis, enligt armlängdsprincipen. Om parterna istället fokuserar på relationen kan värde skapas efter att en första överenskommelse nåtts. Då finns möjlighet att fortsätta skapa värde efter detta. Tillit är nödvändigt för att fokusera på relationen, framför överenskommelsen. Det uppstår över tid då ord backas upp av handlingar [6].

Relationella kontrakt resulterar i en annorlunda relation, ett partnerskap. Partnerskapet präglas inte av strikta gränser gällande krav och skyldigheter. Istället är var part mån om att lösa problem som uppstår hos den andra, för att värna om partnerskapet, för att värna om relationen. Med avseende på människans oförmåga att planera väl, blir transparens avgörande. Tillsammans med en ökad tillit ger detta en stark grund att bygga relationella kontrakt på [6].

Transaktionella kontrakt möjliggör opportunistiskt beteende. Det beror på att det kommer finnas ofullständigheter i kontraktet. Vid relationella kontrakt kommer sociala normer avhjälpa dessa ofullständigheter. Ett exempel är reciprocitetsprincipen som säger att en part känner skyldighet att ge tillbaka till någon som ger. Om detta inte görs kommer denna part med stor sannolikhet känna skam. Förutom reciprocitetsprincipen finns det sociala normer som innefattar självständighet, ärlighet, lojalitet, rättvisa och integritet. Dessa bör ingå i det relationella kontraktet för att bygga ett långvarigt och förmånligt partnerskap [6].

Konflikterande intressen är oundvikligt vid affärsmässiga relationer. Däremot kan hanteringen av dessa ha en betydande påverkan på relationen i fråga. Vid transaktionella kontrakt finns det en ovana att acceptera konflikterande intressen och fokusera på deras utfall. Det finns då en risk att hanteringen blir fallspecifik och ineffektiv. I relationella kontrakt försöker parterna orientera sina intressen. Det resulterar i att orsaken till det konflikterande intresset utreds och mer allmänna lösningar eftersöks. Därför är det fördelaktigt att parter samordnar mål. Då minskar risken för konflikter, som resulterar i ekonomiska omkostnader [6].

Transaktionella kontrakt eftersträvar att förutse och behandla samtliga händelser som kan inträffa i framtiden. Med avseende på människans oförmåga att planera, samt komplexiteten som råder i många branscher är detta svårt. Istället bör parter ingå kontrakt som är rättvisa gentemot var part, samt flexibla inför framtida händelser [6].

6 Kontraktsanalys

*We argue that a contract provides a reference point for a trading relationship:
more precisely, for parties' feelings of entitlement.*

Oliver Hart & John Moore

6.1 Kontraktens uppbyggnad

Före presenterande av studiens andra fas, kontraktsanalysen, är det på sin plats med ett förtydligande kring kontraktens uppbyggnad. Båda kontrakten som analyserats i detta kapitel är baserade på AMA AF 12. Utöver de allmänna föreskrifterna är avtalen uppförda utefter standardavtal, så kallade allmänna bestämmelser. För kontrakt A används AB 04 och AB-U 07. För kontrakt B används ABT 06 och ABT-U 07.

6.2 Utformning

Två kontrakt har analyserats mellan intern beställare och entreprenör, på Skanska Sverige AB för två projekt. Kontrakten innefattar det bekräftade avtalet och de administrativa föreskrifterna och benämns vidare som kontrakt A och B. I kontrakt B ingår även ett PM som reglerar arvode. Detta kapitel har en disposition enligt följande:

Sammanfattning

Här sammanställs basal fakta om entreprenaden, men framförallt kontraktet mellan intern beställare och entreprenör. Syftet är att läsaren ska erhålla premisserna för avtalet. Dessutom valdes relevanta delar av det bekräftade avtalet och administrativa föreskrifter ut för analys. Urval skedde utifrån de tre övergripande syftena kring kontraktuell ofullständighet, relationella aspekter och samarbete.

Citeringar

Relevanta element av det bekräftade avtalet, samt administrativa föreskrifter citeras som underlag till analysen. I största möjliga mån valdes liknande element för de båda kontrakten, utifrån tidigare nämnda skäl.

Sammanfattande resultat

Kontrakten analyseras utifrån de tre övergripande syftena kring kontraktuell ofullständighet, relationella aspekter och samarbete. Detta sammanfattades i ett resultat som därefter togs med till studiens tredje och avslutande fas, intervjustudie.

6.3 Kontrakt A

6.3.1 Sammanfattning

Kontrakt A behandlar väg-, anläggnings- och markarbeten för en nybyggnation av sjukhus. Kontraktet är skrivet mellan intern beställare och entreprenör på Skanska. Tabell 6.1 sammanfattar bakgrunden till fallprojekt A. Kontraktuella detaljer som analyserades var följande:

Entreprenadform (AFB.13)

Ersättningsform (AFB.14)

ÄTA-arbeten (AFC.23)

Tidplan (AFC.41)

Vite vid försening (AFC.511)

Övriga viten (AFC.518)

Ersättning (AFC.61)

Tabell 6.1: Bakgrund fallprojekt A.

Datum för <i>Bekräftelse av avtal</i>	2017-04-24
Administrativa föreskrifter enl.	AMA AF 12
Entreprenadform	Utförandeentreprenad
Allmänna bestämmelser	AB 04, AB-U 07
Beställare	Skanska Sverige AB Region Hus Syd
Entreprenör	Skanska Sverige AB Region Väg och Anläggning Syd

6.3.2 Citeringar

AFB.13 Entreprenadform *Administrativa föreskrifter* *Utförandeentreprenad AB 04, AB-U 07*

Entreprenaden är en utförandeentreprenad

Entreprenaden ska genomföras i samverkan – ”partnering” enligt följande

Genomförande

Vald genomförandeform förutsätter en hög grad av samverkan mellan parterna, som innebär

- Ett utökat åtagande för E att delta i projektering av program-, system- och bygghandlingar.
- Medverkan i framtagande av utformning av tekniska lösningar.
- Att tillämpa ett effektivt system för kostnadskontroll och kostnadsuppföljning.

Samverkansparterna ska aktivt och öppet bidra med sina kompetenser och resurser för att säkerställa bästa möjliga utfall i förhållande till de ekonomiska förutsättningarna.

Organisation och styrning

För samarbetet ska upprättas en för parterna gemensam projektorganisation. Samarbetet ska genomföras utifrån synsättet att organisationen är en för projektet etablerad projekt- och byggavdelning inom Byggherrens och Beställarens organisation som, inom ramen för avtalad budget, ska finna de för projektet bästa lösningarna.

En övergripande målsättning är att beslutad kostnadsram ska hållas genom eventuella omprioriteringar inom given kvalitetsnivå. Parterna är ense om att i detta syfte verka lojalt och med största öppenhet gentemot den andra parten.

Bs krav på ett samverkansprojekt:

- Gemensamma mål
- Ett kostnadseffektivt byggande med öppna böcker
- Relationer och förtroende
- Teambuilding
- Uppföljning med förbättringar

Kontraktet och dess ersättningsform syftar till att skapa ett positivt samarbetsklimat där motsättningar elimineras och där B och E inom ramen för Byggherrens utförda projektering tar aktiv del i den slutliga produktutformningen.

AFB.14 Ersättningsform
Administrativa föreskrifter
Utförandeentreprenad AB 04, AB-U 07

Fas 0 och 1: Ersättning utgår enligt löpande räkning med timarvode jämte entreprenörarvode.

Fas 2: Ersättning utgår enligt verifierade självkostnader jämte entreprenörarvode samt i förekommande fall korrigerings för kostnadsincitament enligt nedan. Se vidare under AFC.61.

Projektgenomförande

Fas 0, Inledande fas

En preliminär rikt kostnad för projekt omfattningen i sin helhet ska kalkyleras och överenskommas. Den ska vara fördelad på huvuddelar eller etapper. Motivet till detta arbete är att skapa en samsyn kring projekt omfattningen i sin helhet och som underlag i Bs beslutsprocess.

Fas 1, Riktkostnadsfas

I Fas 2 görs:

- Projektoptimering fram till färdiga systemhandlingar.
- Parallellt framtagande av rikt kostnad baserad på dessa systemhandlingar eller de andra handlingar som parterna kommer överens om ska ligga till grund för rikt kostnads kalkylen.

När överenskommelse träffats om rikt kostnad för en enskild huvuddel eller etapp ersätter denna den preliminära beräkningen av den enskilda huvuddelen eller etappen enligt nedan.

Under Fas 1 ska parterna i samverkan projektera/projektoptimera fram ett underlag som säkerställer Byggherrens ekonomiska mål i projektet.

Fas 2, Genomförandefas

I Fas 2, genomförs:

- Upprättande av bygghandlingar
- Byggproduktion
- Överlämnande till Verksamheter, Fastighetsförvaltning och Drift

Rikt kostnadsberäkningar

Vid varje tillfälle i Fas 1 som överenskommelse träffats om en rikt kostnad för en huvuddel och eller etapp, görs en ny beräkning av den totala rikt kostnaden i sin helhet genom att den preliminära rikt kostnaden för aktuell huvuddel eller etapp byts ut mot den överenskomna rikt kostnaden för denna huvuddel eller etapp.

Den överenskomna rikt-kostnaden för huvuddelen eller etappen kan alltså höja eller sänka den totala rikt-kostnaden. Över tid ökar alltså andelen överenskomna rikt-kostnader av den totala rikt-kostnaden för att till slut bestå enbart av överenskommen slutlig rikt-kostnad för samtliga huvuddelar eller etapper.

Rikt-kostnadsjusteringar utöver ovanstående behandlas under AFC.23 och AFC.61.

I det fall B och E inte kan komma överens om en rikt-kostnad för huvuddelen eller etappen äger B rätt att tillämpa ersättningsformen löpande räkning för denna huvuddel eller etapp. Ersättning utgår för nedlagda kostnader fram tills dess överenskommelse träffats angående rikt-kostnaden. Ersättning utgår då utan incitamentskonstruktion och endast 80 % av överenskommet entreprenörarvode kommer att utbetalas.

Utfallet av verkliga kostnader relativt överenskommen slutlig rikt-kostnad för E, vinst eller förlust, delas mellan beställare och entreprenör enligt AFC.61.

Kostnadsstyrningen av projektet ska ske genom att B och E arbetar med öppen redovisning genom hela projektet.

Efter rikt-kostnadsfasen (Fas 1) ska B och E ingå uppgörelseprotokoll för respektive Huvuddel/Etapp i vilket kontraktsarbetenas omfattning, Rikt-kostnad Huvuddel/Etapp, färdigställandetider och övriga kommersiella villkor för genomförandefasen (Fas 2) bestäms.

Nedlagda kostnader under Fas 0 och 1 kan komma att utgöra ingående balans i Fas 2 i respektive uppgörelser för huvuddelar/etapper.

Parterna är införstådda med att arbeten i Fas 0 samt arbeten i Fas 1 och Fas 2, för respektive huvuddel eller etapp, kan komma att utföras parallellt.

AFC.23 ÄTA-arbeten

Administrativa föreskrifter

Utförandeentreprenad AB 04, AB-U 07

Underrättelse från E om ÄTA-arbete enligt AB 04 kap. 2 § 7 ska lämnas skriftligen till B.

Beställning av ovanstående ÄTA-arbeten skall ske skriftligen innan arbetet påbörjas.

E ska även informera B om denne bedömer att ÄTA-arbete orsakar andra direkta kostnader för sidoentreprenörer och B.

En övergripande målsättning är att beslutade kostnader ska hållas genom eventuella omprioriteringar i stället för höjande av rikt-kostnaden.

Om ett ÄTA-arbete uppstår ska en justering av rikt-kostnaden för huvuddelen/etappen göras i syfte att göra ÄTA-arbetet incitamentsneutralt vid incitamentsberäkning. Rikt-kostnadsändringen som följd av ÄTA skall prissättas i fast penningvärde vid ändrings-tillfället och därför ej indexregleras.

Då beräkningen av den för huvuddelen/etappen överenskomna riktkostnaden i allt väsentligt bygger på översiktliga handlingar av program- eller systemhandlingskarakteristik behöver detaljutformningen av entreprenadarbetena förtydligas underhand genom överlämnande av ritningar och andra handlingar. Dessa överlämnas av B och utgör med ändring av AB 04 kap. 2 § 6 inte en skriftlig beställning av ÄTA-arbete i betydelsen att en riktkostnadsjustering ska göras. I god tid och inte senare än fjorton dagar (14) dagar efter att E mottagit en ritning eller annan handling ska E skriftligen anmäla till B om han anser att arbetet berättigar till justering av riktkostnaden. Underlåter E att göra sådan anmälan går rätten till riktkostnadsjustering förlorad.

Om parterna är oense om huruvida ett visst arbete utgör ett ÄTA-arbete eller inte och beställare skriftligen påfordrar att arbetet ska utföras är E skyldig att utföra arbetet. För det fall det senare visar sig att arbetet utgjorde ett ÄTA-arbete skall kostnadsreglering ske i enlighet med vad som anges i entreprenadkontraktet utan hinder av vad som har angivits i föregående stycke.

AFC.41 Tidplan

Administrativa föreskrifter

Utförandeentreprenad AB 04, AB-U 07

Planeringsprinciper

En förutsättning för att projektet färdigställs med framgång är att planeringsprocessen fortlöper på ett kontrollerat sätt. Det betyder bl a

- Ett gott samarbete mellan Byggherre, B, E och övriga intressenter.
- En gemensam övergripande tidplan
- En gemensam, proaktiv, metod till att samarbeta, minimera risker och utnyttja möjligheter

E bistår B med att utarbeta och justera den övergripande tidplanen och tillhandahåller efter samråd med B en samordnad detaljerad arbetstidplan.

AFC.511 Vite vid försening

Bekräftelse av avtal

Utförandeentreprenad AB 04, AB-U 07

Vid försening ska entreprenören utge vite med:

0,5 % (noll komma fem procent) av total överenskommen riktkostnad/total kalkylerad kostnad för huvuddel/etapp för varje påbörjad vecka som färdigställandetiden enligt senare mellan parterna upprättade uppgörelseprotokoll för respektive huvuddel eller etapp överskrids, se AFC.45 ovan.

0,5 % (noll komma fem procent) av total överenskommen riktkostnad/total kalkylerad kostnad för huvuddel/etapp för varje påbörjad vecka som deltid som parterna kommit överens om i senare mellan parterna upprättade uppgörelseprotokoll för respektive huvuddel eller etapp överskrider, se AFC.44 ovan.

Angivna viten gäller oberoende av varandra.

AFC.518 Övriga viten

Administrativa föreskrifter

Utförandeentreprenad AB 04, AB-U 07

Med tillägg till AB 04 kap. 5 § 11 gäller:

Om E eller någon som denne svarar för, bryter mot ”Skanska Sveriges allmänna ordnings- och skyddsregler” och eventuella arbetsplatspecifika regler kan E vitesbeläggas med 5000 SEK per påtalat tillfälle.

AFC.61 Ersättning

Administrativa föreskrifter

Utförandeentreprenad AB 04, AB-U 07

Ersättning utgår enligt AFB.14 med korrigeringsfaktor enligt nedan.

Kostnadsincitament

Utgångspunkten för kostnadsincitament är den överenskomna slutliga riktkostnaden i förhållande till utfallet av de slutligt verifierade självkostnaderna. Se vidare under AFB.14.

Slutligt utfall under överenskommen slutlig riktkostnad med trappa:

- Om de slutligt verifierade självkostnaderna understiger slutlig riktkostnad med 0 – 10 % ska 20 % av mellanskillnaden tillfalla E.
- För den del av verifierad självkostnad som understiger slutlig riktkostnad med mer än 10 % utgår inget incitament utan B tillgodogör sig hela besparingen, dvs den del som understiger 90 % av den slutliga riktkostnaden.
- Entreprenörarvode utgår ej på incitamentsutfall

Slutligt utfall över överenskommen slutlig riktkostnad.

I fall den slutligt verifierade självkostnaden överskrider överenskommen slutlig riktkostnad får E endast debitera 80 % av den verifierade självkostnaden som överskrider den överenskomna slutliga riktkostnaden.

6.3.3 Sammanfattande resultat

I *AFB.13* verkar det existera ett samband med teorin om relationella kontrakt. ”Vald genomförandeform förutsätter en hög grad av samverkan mellan parterna” tyder på att genomförandeformen förutsätter implementering av relationella aspekter för att hantera ofullständigheter i kontraktet. Enligt Macneils teorier hade detta resulterat i en mer samarbetsvillig relation. Termen ”partnering” nämns i samma föreskrift. Transaktionella kontrakt och relationella kontrakt skiljer sig gällande relationen enligt studien. I relationella kontrakt beskrivs denna som ett partnerskap. Det är någonting som bör upprättas vid implementering av relationella kontrakt. Det är viktigt att åtskilja begreppen ”partnering” och ”partnerskap”. Även om *AFB.13* antyder på element som definierar ett partnerskap, benämner det endast partnering och inte partnerskap. Samverkan definieras som ”arbete mot ett gemensamt mål” [28]. Studien visar på samband mellan samverkan och orientering av intressen, som är viktigt vid implementering av relationella kontrakt. Notera att även om samarbete och samverkan är snarlika begrepp, bör dessa hållas isär. Den förutsatta graden av samverkan som benämns i *AFB.13* innebär en lista av specifika åtaganden från parterna, samt att ”samverkansparterna ska aktivt och öppet bidra med sina kompetenser och resurser för att säkerställa bästa möjliga utfall”. Detta överensstämmer med grundpelarna *gemensamt arbete* och *ömsesidiga mål*. Vidare står det att ”de för projektet bästa lösningarna” ska finnas, samt att beställare och entreprenör ”tar aktiv del i den slutliga produktutformningen”. Detta är ännu ett exempel på hur parterna orienterar sina intressen, vilket lindrar, eller rentav undviker risker enligt studien. *AFB.13* avslutas med beställarens krav på ett samverkansprojekt. Det är koncisa och tydligt formulerade krav som korresponderar med grundpelarna *gemensamt arbete*, *ömsesidiga mål* och *fortlöpande förbättring*. Vidare överensstämmer dessa skrivelser med Macaulays teori om att parterna bör producera bra produkter som de står för. Enligt honom är detta en förutsättning för att undvika komplexa och överflödiga kontrakt.

AFB.14 fastslår att parterna i fas 0 ska komma överens om en ”preliminär riktkostnad för projektomfattningen i sin helhet”. Detta stämmer överens med Hart och Moores teori om en överenskommelse att komma överens. I detta fall råder det osäkerhet kring produktens, i detta fall väg-, anläggnings- och markarbeternas, värde och kostnad. Studien tyder på att den preliminära riktkostnaden accepterar ofullständigheten kring värde och kostnad. Detta är ett utmärkande drag för relationella kontrakt. Den preliminära riktkostnaden visar även på ärligt och öppet agerande gentemot respektive part. Osäkerheten kring produkten hindrar parterna att komma överens om en riktkostnad vid en viss tidpunkt. Istället kommer de överens om en preliminär riktkostnad som uppdateras under fas 1. Detta påstående stärks av faktumet att parterna arbetar med öppen redovisning genom hela projektet. Ärlighet är en av många sociala normer som identifieras och inkluderas i relationella kontrakt enligt studien.

Enligt *AFC.23* ska underrättelse och beställning av ÄTA-arbeten ske skriftligt. Dessutom finns en övergripande målsättning ”att beslutade kostnader ska hållas genom eventuella omprioriteringar i stället för höjande av riktkostnaden”. Utöver detta ska ÄTA-arbeten göras ”incitamentsneutralt vid incitamentsberäkning”, samt att entreprenören vid oenighet huruvida ett arbete utgör ett ÄTA-arbete, är skyldig att utföra arbetet om beställaren ”skriftligen påfordrar” detta. Skrivelserna ovan eliminerar den återstående kontrollrätten som berörts i studien. Entreprenören har inte de möjligheter

som bolag **B** har i studiens exempel. Skrivelsen kring att beslutade kostnader ska hållas är ett exempel på hur parterna hedrar sitt åtagande. Enligt Macaulay är detta viktigt för att undvika komplexa och överflödiga kontrakt. Incitamentsneutraliteten överensstämmer med det ömsesidiga målet angående att "säkerställa bästa möjliga utfall" i *AFB.13*. Vidare kan paralleller dras mellan hanteringen av ÄTA-arbeten och människans oförmåga att planera. Incitamentsneutraliteten sätter relationen före transaktionen, samtidigt försvårar den opportunistiskt beteende. I relationella kontrakt används vägledande principer såsom rättvisa, lojalitet och ärlighet vid händelser utanför kontraktets ramar. Skrivelserna kring hur ÄTA-arbeten ska hanteras stämmer väl överens med dessa.

I *AFC.41*, som beskriver planeringsprocessen, betonas vikten av samarbete för att exempelvis minimera risker. Att parterna har "en gemensam övergripande tidplan" är bra, då studien beskrivit transparens som avgörande för att upprätta relationella kontrakt. Vidare finns skrivelser gällande samarbete mellan byggherre, beställare och entreprenör. Dessutom står det "en gemensam, proaktiv, metod till att samarbeta, minimera risker och utnyttja möjligheter". Det finns paralleller mellan denna skrivelse och *gemensamt arbete* och *fortlöpande förbättring*. Enligt studien är *riskfördelning* viktigt för att skapa välfungerande relationella kontrakt. *AFC.41* behandlar endast hur risker ska minimeras, inte fördelas parterna mellan. Visserligen antyder skrivelsen på att parterna ska samarbeta, vilket bör generera en rättvis riskfördelning. Det finns däremot en risk att ofullständigheter kan leda till opportunistiskt beteende från den part som besitter återstående kontrollrätt.

AFC.511 och *AFC.518* behandlar olika viten för entreprenören vid försening eller brott mot Skanska Sveriges allmänna ordnings- och skyddsregler. De viten som gäller vid försening från entreprenörens sida ger kontraktet nödvändig rigiditet, enligt Hart och Moores teori om det optimala kontraktet. De anser vidare att en parts syn på ens rättigheter är starkt kopplat till kontraktet som denna part ingått. Att definiera viten för en vanlig företeelse såsom försening i kontraktsstadiet, tydliggör vad parterna kan förvänta sig och vilka rättigheter de har. I tillägg till detta kommer förseningar från entreprenören med stor sannolikhet att drabba beställaren. På samma sätt kommer förseningar från beställaren med stor sannolikhet att drabba entreprenören. Vitena är exempel på sanktioner som kompenserar en utebliven prestation, i enlighet med Macaulays definition av kontrakt. Studien har behandlat vägledande principer och hur de behövs för att hantera händelser utanför det relationella kontraktets ramar. Rättvisa är en av dessa vägledande principer. Det finns risk att ett vite som endast verkar mot entreprenören inte upplevs rättvist. Samma princip gäller vitet för brott mot Skanska Sveriges allmänna ordnings- och skyddsregler. Vidare är *delning av vinst och smärta* en av de nio grundpelarna för välfungerande relationella kontrakt enligt studien. Ensidiga viten överensstämmer inte med detta.

Ersättningen för entreprenören korrigeras med kostnadsincitament enligt *AFC.61*. Kostnadsincitamentet är tydligt transaktionellt och beror strikt av den ekonomiska realiteten gentemot prognosen. Eftersom att kontraktet sträcker sig över en lång tidsperiod och behandlar komplexa transaktioner utgår finns en risk att kontraktet är ofullständigt enligt Harts teori. Studien har behandlat hur ofullständigheter i transaktionella kontrakt resulterar i ett opportunistiskt beteende. I kostnadsincitamentet finns det risk för att entreprenören agerar opportunistiskt. Entreprenören erhåller endast en

liten del av mellanskillnaden om den överenskomna slutliga rikt kostnaden underskrids. En konsekvens av detta kan vara att entreprenören nedprioriterar projektet i fråga eftersom att beställaren erhåller en majoritet av mellanskillnaden. Detta riskerar att sluta i en sämre produkt, någonting som *AFB.13* indirekt talar emot. Problematiken i *AFC.61* är att ett transaktionellt fokusområde i ett ofullständigt kontrakt resulterar i att opportunistiskt beteende frodas enligt studien. Detta kommer hämma samarbetet mellan parterna. Om kostnadsincitamentet istället formats utefter en *delning av vinst och smärta* eller *ömsesidiga mål* hade risken för detta beteende minskat enligt studien. Kostnadsincitamentet är inte optimalt, sett till teorin om relationella kontrakt och samarbete mellan beställare och entreprenör.

6.4 Kontrakt B

6.4.1 Sammanfattning

Kontrakt B behandlar mark- och finplanering, inklusive yttre VA för en nybyggnation av kontor. Kontraktet är skrivet mellan intern beställare och entreprenör på Skanska. Tabell 6.1 sammanfattar bakgrunden till fallprojekt B. Kontraktuella detaljer som analyserades var följande:

ÄTA-arbeten (AFD.23)

Tidplan (AFD.41)

Övriga viten (AFD.518)

Ersättning (AFD.61)

PM Arvode Mark- och finplaneringsentreprenad Hyllie Terrass

Ersättning för ÄTA-arbeten (AFD.611)

Tabell 6.2: Bakgrund fallprojekt B.

Datum för <i>Bekräftelse av avtal</i>	2020-08-20
Administrativa föreskrifter enl.	AMA AF 12
Entreprenadform	Totalentreprenad
Allmänna bestämmelser	ABT 06, ABT-U 07
Beställare	Skanska Sverige AB Region Hus Syd
Entreprenör	Skanska Sverige AB Region Väg och Anläggning Syd

6.4.2 Citeringar

AFD.23 ÄTA-arbeten

Bekräftelse av avtal

Totalentreprenad ABT 06, ABT-U-07

Underrättelse från entreprenören enligt ABT 06 kap 2 § 6 ska lämnas skriftligen till Björn Andersson.

Entreprenören ska även informera beställaren om denne bedömer att ÄTA-arbete orsakar direkta kostnader för sidoentreprenörer och beställaren.

AFD.41 Tidplan

Bekräftelse av avtal

Totalentreprenad ABT 06, ABT-U-07

Entreprenören ska senast 4 veckor före produktionsstart tillhandahålla underlag för samordnad tidplan.

AFD.518 Övriga viten

Administrativa föreskrifter

Totalentreprenad ABT 06, ABT-U-07

Med tillägg till ABT 06 kap 5 § 11 gäller följande:

Om entreprenören eller någon annan som denne svarar för, bryter mot ”Skanska Sveriges allmänna ordnings- och skyddsregler” och eventuella arbetsplatspecifika regler ska entreprenören utge vite med 5000 SEK per tillfälle. Detta medför inte någon begränsning av beställarens rätt att göra andra påföljder gällande.

Om entreprenören uteblir från möten och skydds rond enligt AFD.338 utan att i förväg meddela detta till platsledningen utgår ett vite om 5 000 SEK/missat tillfälle.

Om entreprenören brister i egen arbetsledning enligt AFD.342 har beställaren rätt att debitera E för uppkomna kostnader enligt redovisning.

Om arbete utföres så att risk för personskador uppkommer för personal som utför arbete på arbetsplatsen, eller tredje man kommer vite om 10 000 SEK/tillfälle att delas ut till Entreprenören.

Vid uteblivet eller inte dokumenterat servicebesök enligt AFD.473 utgår vite om 10 000 SEK för vart och ett av de uteblivna eller inte dokumenterade servicebesöken.

Angivna viten gäller oberoende av varandra.

AFD.61 Ersättning
Bekräftelse av avtal
Totalentreprenad ABT 06, ABT-U-07

Ersättning för entreprenörens åtagande enligt detta avtal utgör:

Riktkostnad, exkl arvode

Femtonmiljonertvåhundrafyrtiotusenfemhundra nittiofem (15 240 595) SEK.

Fast arvode: 7,5 %

Rörligt arvode: 3 %

Arvode regleras enligt "PM Arvode Markentreprenad Hyllie Terrass" daterat 2020-02-07.

Kontraktssumman samt priser enligt AFD.611 är fasta utan indexreglering.

PM Arvode Mark- och finplaneringsentreprenad Hyllie Terrass
2020-02-07, rev 2020-08-20

Arvode

Kontraktssumman är fast utan indexreglering. Arvoden och fördelning av kostnader/besparingar regleras enligt nedan:

Grundarvode: 7,5 % påslag på verifierade kostnader

Projektanpassat arvode (PA) om totalt 3 % fördelat enligt nedan:

1 % Delaktighet i Arbetsmiljö. E skall vara delaktig i att skapa en god arbetsmiljö genom att föregå med gott exempel gällande våra Ordnings- och skyddsregler, riskbedöma och arbetsbereda sina arbetsmoment samt bidra till den övergripande goda arbetsmiljön i projektet.

1 % Övergripande samarbete och samverkan. E skall tillsammans med B skapa förutsättningar för ett gott samarbete och bidra till att överenskomna tider hålls, rätt kvalitet nås och att arbetet genomsyras av ett helhetstänk där det bästa för projektet eftersträvas i alla situationer.

1 % Bidragande till Miljöcertifieringar. Faller ut om E aktivt bidrar till att de uppsatta miljömålen i projektet uppnås. Avser de delar och moment som berör entreprenaden.

Incitamentsindelning:

Kostnader som överstiger Riktkostnad fördelas 30/70. Entreprenören bekostar 30 % och Beställaren 70 %.

Kostnader som understiger Riktkostnad fördelas 30/70. Entreprenören erhåller 30 %

och Beställaren 70 %.

Arvode beräknas även på kostnader som överstiger Riktkostnad.

Arvode beräknas ej på summa av fördelning av kostnad som understiger Riktkostnad.

AFD.611 Ersättning för ÄTA-arbeten

Bekräftelse av avtal

Totalentreprenad ABT 06, ABT-U-07

Förändringar av entreprenaden beställda av B prissätts och justerar riktkostnad efter godkännande.

Vid ÄTA-arbeten utgår ersättning enligt prisdata daterad 2020-05-01.

Administrativa föreskrifter

Totalentreprenad ABT 06, ABT-U-07

Entreprenaden ska utan dröjesmål redovisa kostnader för utförda ÄTA-arbeten.

6.4.3 Sammanfattande resultat

Många av de element som belystes i *AFC.23*, saknas i *AFD.23* och *AFD.611*. Det står exempelvis inte skrivet att riktkostnaden ska prioriteras att inte höjas vid ÄTA-arbeten. Därmed är åtagandet inte hedrat, vilket försvårar undvikande av komplexa och överflödiga kontrakt enligt Macaulay. Det står inte heller att ÄTA-arbeten ska utföras incitamentslöst. Dessa komponenter kan resultera i synergi där riktkostnaden höjs markant. Detta händelseförlopp kan ske om entreprenören agerar opportunistiskt, vilket är förekommande vid transaktionella kontrakt enligt studien. Vid detta scenario ligger den återstående kontrollrätten hos entreprenören. Ifall projektet har pågått en längre tid är beställaren mer begränsad till att fortsätta relationen med entreprenören. Det kan då uppstå ett uppehållsproblem där beställaren befinner sig i en prekär situation, eftersom entreprenören i viss mån kan diktera riktkostnaden. Då kan missnöje uppstå hos beställaren där resultatet blir shading gentemot entreprenören. Slutligen kan ekonomisk ineffektivitet uppstå i form av dödviktsförlust. Det finns däremot en skrivelse att "entreprenören ska även informera beställaren om denne bedömer att ÄTA-arbete orsakar direkta kostnader för sidoentreprenörer och beställaren". Transparens, liksom denna skrivelse, är tillsammans med tillit och *kommunikation* viktigt för att bygga relationella kontrakt enligt studien.

På liknande vis är *AFD.41* väldigt tunn på innehåll i jämförelse med *AFC.41*. Entreprenören ska enligt *AFD.41* tillhandahålla underlag för samordnad tidplan. Enligt *AFC.41* var det istället entreprenören som skulle bistå beställaren med att utarbeta den gemensamma tidplanen. Enligt studien präglas inte relationella kontrakt av krav och skyldigheter, istället är parterna måna om att lösa varandras problem. Det finns samband mellan skrivelsen i *AFD.41* och de krav och skyldigheter som relationella

kontrakt inte innefattar. Vidare saknar *AFD.41* även beskrivningar för hur exempelvis risker ska minimeras och möjligheter utnyttjas gemensamt, någonting som fanns skrivet i *AFC.41*.

Vitena som står angivna i *AFD.518* medför liknande problematik gällande rättvisa liksom *AFC.511* och *AFC.518*. Det finns en ytterligare problematik kring vitena. Eftersom att beställaren kan vitesbelägga entreprenören är det beställaren som avgör om en vitesbeläggning bör ske. Det här är ytterligare ett exempel på hur beställaren innehar återstående kontrollrätt och har möjlighet att agera opportunistiskt.

Ersättningen för entreprenörens åtagande består enligt *AFD.61* av ett fast och ett rörligt arvode. En intressant aspekt med det rörliga arvodet, som beskrivs i *PM Arvode Mark- och finplaneringsentreprenad Hyllie Terrass*, är att detta är kopplat till aspekter av relationell karaktär. Det rörliga arvodet är fördelat jämnt mellan *Delaktighet i Arbetsmiljö*, *Övergripande samarbete och samverkan* och *Bidragande till Miljöcertifieringar*. Här finns paralleller med *ömsesidiga mål* som är en grundpelare för välfungerande relationella kontrakt. Det rörliga arvodet cementerar, alternativt nyskapar, ömsesidiga mål hos parterna. Det blir också en möjlighet för beställaren att orientera sina intressen med entreprenören, någonting som undviker eller lindrar risker enligt studien. Detta kan jämföras med hur konflikterande intressen accepteras i transaktionella kontrakt och fokusområdet blir på utfallet. Kriterierna som ska uppfyllas för att entreprenören ska erhålla det rörliga arvodet, eller delar av det, är formulerade utefter *gemensamt arbete*. Enligt studien definieras detta som ”definierande av fördelar och logik kring gemensamt arbete, samt fastställning av kriterier för att avgöra när och hur länge det är nödvändigt”. En tydlig fördel med gemensamt arbete, utifrån det rörliga arvodet, är att beställaren kan orientera sina intressen med entreprenören, samtidigt som entreprenören erhåller ekonomisk kompensation. Det finns även logik kring det gemensamma arbetet. De två första områdena har en direkt påverkan på både beställare och entreprenör. Därmed bör båda parter vara måna om att uppfylla dessa, det är logiskt för dem att göra detta. Det tredje området, *Bidragande till Miljöcertifieringar*, kan vara ett krav från byggherren till beställaren. Om inte annat så är det ett bra försäljningsargument. Detta förklarar logiken från beställaren, medan logiken från entreprenörens sida handlar om att tillfredsställa beställaren och värna om relationen. Kontentan av incitamentsindelningen i *PM Arvode Mark- och finplaneringsentreprenad Hyllie Terrass* är densamma som incitamentsindelningen i *AFC.61*. Ett ofullständigt kontrakt kan inducera opportunistiskt beteende, särskilt om entreprenören ser svagt incitament av att underskrida riktkostnaden. Istället bör kostnadsincitamentet formas av *delning av vinst och smärta*, samt *ömsesidiga mål*. Båda begreppen utgör en god grund för välfungerande relationella kontrakt.

7 Intervjustudie

Change is the new constant, making accurate planning and forecasting almost an illusion.

Unpacking Relational Contracts

Detta kapitel knyter an resultatet från intervjustudien med övriga två faser. Dispositionen är enligt de tre övergripande syftena kring kontraktuell ofullständighet, relationella aspekter och samarbete. Tabell 7.1 är en sammanställning av intervjuobjekten och åskådliggör hur dessa kommer benämnas vidare.

Tabell 7.1: Intervjuobjekten till studien.

Intervjuobjekt	Befattning	Aktör	Fallprojekt
1	Projektchef	Beställare	A
2	Projektchef	Entreprenör	A och B
3	Produktionschef	Entreprenör	A
4	Projektchef	Beställare	B
5	Projekttekniker	Beställare	B
6	Produktionschef	Beställare	B
7	Produktionschef	Entreprenör	B

7.1 Ofullständighet i kontrakten

Få av intervjuobjekten ansåg att kontrakten någon gång upplevts ofullständiga. Intervjuobjekt 2 menade att kontrakten alltid är ofullständiga och att mycket kan tydas olika. Detta kan resultera i problem kring den återstående kontrollrätten, som fyller de ofullständigheter som kontraktet har enligt studien. Vidare riskerar återstående kontrollrätt att leda till konflikterande intressen. Flera betonade att kontraktet studerats väldigt sparsamt efter skrivandet i och med den goda relation som skapats mellan beställare och entreprenör. Intervjuobjekt 2 beskrev till och med kontraktet som överflödigt. Detta överensstämmer med Macaulays påstående om att kontrakt sällan är nödvändiga, eftersom det i god tro finns liten risk för ärliga missförstånd och skillnader i åsikt. Enligt Macaulay borde parter fokusera på att tydliggöra åtaganden, framför att förutse framtida händelser. Detta överensstämmer med vad Intervjuobjekt 1 pratade om gällande hur beställare och entreprenör medverkat i "workshops" kring förväntningar, risker och rädslor tidigt i fallprojekt A. Intervjuobjekt 1 såg detta som avgörande för att få fungerande samverkan. Detta överensstämmer med Hart och Moores teori, om att försöka förutse framtida händelser utifrån dagens läge. Syftet är att försöka anpassa priset till dessa hypoteser om framtiden, vilket bör reducera

riskan för missnöje som kan resultera i shading från någon part. Om dessa hypoteser blir en del av kontraktet har båda parter möjlighet att se hur den andra förhåller sig till detta. Det finns då transparens mellan parterna, en viktig komponent i den relationella kontraktsteorin. Vidare förklarade Intervjuobjekt 2 problematiken kring *riskfördelning* i olika arbetsmoment. Exempelvis är det omöjligt att förutse hur effektivt ett schaktarbete kommer vara. Om entreprenören får ersättning enligt fast pris, står den i stor risk. Intervjuobjekt 2 menade att beställaren tenderar att förespråka ersättning enligt fast pris i områden där entreprenören står i risk. Enligt studien är detta ett exempel på opportunistiskt beteende från beställarens sida, någonting som möjliggörs av ofullständigheten i transaktionella kontrakt. Intervjuobjekt 1 påpekade att kontraktsformen påverkar beteende och att parter agerar olika beroende på om ersättning sker löpande eller om det är ett fast pris. Även detta korrelerar med det opportunistiska beteende som studien berört.

Intervjuobjekten hade delade åsikter kring incitamentsindelningen. I intervjustudien blev det tydligt att det fanns risk för att entreprenören agerar opportunistiskt inom detta område. Majoriteten såg inga problem med hur mellanskillnaden för över- eller underskridande av riktkostnaden fördelas, för fallprojekt A och B. Intervjuobjekt 3 betonade att entreprenören är nöjd med summan pengar som de tjänar, även om det finns lågt incitament att underskrida riktkostnaden. Intervjuobjekt 1 och 4 var tydliga med att kontrakten speglar det kontrakt som beställaren har med byggherren. Intervjuobjekt 5 medgav att det kan vara svårt att behålla den öppenhet, som genomsyrat fallprojekt B, när det kommer till incitamentsindelningen. Vidare beskrev Intervjuobjekt 5 vikten av att riktpåförändringar prissätts korrekt, så att entreprenören inte driver upp riktpåriset. Följande problemställningar blev tydliga kring riktpåriset under intervjustudien:

1. *Entreprenören kan sakna incitament till att vilja underskrida riktkostnaden.*
2. *Entreprenören kan driva upp riktkostnaden för att skapa ekonomiskt spelrum och utöka värdet av entreprenörsarvodet.*

Med avseende på Harts teori om att kontrakt som varar över en längre tidsperiod och behandlar komplexa transaktioner är ofullständiga, finns en gemensam nämnare för problemställningarna ovan. Entreprenören har återstående kontrollrätt, vilket ger möjlighet att agera opportunistiskt gentemot beställaren. Om entreprenören redan upplever missnöje, finns en risk att den utför shading mot beställaren. Detta kan leda till att entreprenören nedprioriterar projektet, eftersom den inte vill göra ”det där lilla extra” för att göra en bättre produkt, som Intervjuobjekt 2 beskrev. Gällande den andra problemställningen är det viktigt hur parterna hanterar ÄTA-arbeten, som resulterar i riktpåförändringar. Enligt Hart och Moore är det viktigt hur karaktären på en produkt bestäms. I detta fall kan ett ÄTA-arbete ses som en produkt. Om det finns flera sätt att utföra ett ÄTA-arbete är det viktigt att parterna fastslår kvaliteten i samråd, annars kan missnöje uppstå. Enligt Intervjuobjekt 7 påbörjas dialog med beställaren kring hur ett problem ska lösas omedelbart. Detta medför att parterna fastslår kvaliteten på ÄTA-arbetet i samråd. Intervjuobjekt 2 påstod att de riktkostnadsjusteringar som entreprenören lämnar till beställaren för godkännande vid ÄTA-arbeten, ger goda förutsättningar för incitamentsneutralitet. Intervjuobjekt

4 betonade vikten av att entreprenören får ta del av besparingar vid omprioriteringar till följd av ÄTA-arbeten, för att entreprenören ”ska ha driv att hitta dem”. Enligt Intervjuobjekt 2 är entreprenören mindre benägen att fakturera ÄTA-arbeten om deras budget ligger långt under riktkostnaden. I fallprojekt A fanns det en budgetpost som minimerade risken att entreprenören skulle driva upp riktkostnaden genom fakturering av ÄTA-arbeten. Den användes för att hantera ofullständighet. Enligt Intervjuobjekt 2 ska budgetposten täcka entreprenörens kostnader för stillestånd, så att beställarens arbeten kan prioriteras. Budgetposten är unik för fallprojekt A och viktig med avseende på projektets längd. Enligt Intervjuobjekt 2 har budgetposten resulterat i att entreprenören inte behövt driva in pengar i form av ÄTA-arbeten. Vidare menade Intervjuobjekt 2 att entreprenören hade tvingats höja riktkostnaden i form av ÄTA-arbeten, om marginal saknats. Intervjuobjekt 2 beskrev det som att entreprenören då faller in i tankesättet ”vi mot dem”, som innebär att pengar går före samarbete och slutprodukt.

Intervjustudien fastslog att kontrakt A skrevs innan överenskommelse nåddes kring riktkostnaden. Detta kan jämföras med Hart och Moores teori om att parterna ingår ett avtal att komma överens. Överenskommelsen utgör ramar för framtida förhandlingar utan att parterna binder sig till ett kontrakt. I fallprojekt A fanns en preliminär riktkostnad då kontraktet skrevs. Den utgjorde ramar till framtida förhandlingar om riktkostnaden. Kontrakt B skrevs efter överenskommen riktkostnad. Detta kan visa sig problematiskt eftersom att intressekonflikter ofta sker kring prissättning enligt Hart och Moore. Enligt studien ökar risken för shading och dödviktsförluster om det finns osäkerheter kring produktens värde och kostnad. Osäkerheter kring detta är sannolikt i ett komplext och mångårigt projekt.

7.2 Relationell hantering av ofullständighet

En stor skillnad mellan kontrakt A och B, som belystes i kontraktanalysen, är det rörliga arvudet i kontrakt B. Beställare och entreprenör hade delade åsikter kring detta. Intervjuobjekt 2 påstod att det var främmande, trots 17 år på företaget. Intervjuobjekt 2 menade att ”beställaren tog fram det för att kunna styra och ställa krav”, samt att det var mycket diskussion kring det i kontraktskrivningen. Enligt Intervjuobjekt 2 är entreprenören vana vid drygt 12 % i entreprenörsarvode. Faktumet att det fasta arvudet endast var 7,5 % utgör därmed ett stort problem. Vidare menar Intervjuobjekt 2 att det finns andra sätt att samarbeta, utan att använda styrmedel. Intervjuobjekt 4 ger medhåll kring att det fungerar som ett styrmedel, där beställaren kan tydliggöra om den inte är nöjd med entreprenören. Det rörliga arvudet kan även tolkas olika utifrån studien. Styrmedel bör inte vara nödvändiga vid relationella kontrakt, utan snarare vid transaktionella kontrakt där armlängdsprincipen gäller. Vidare ska det partnerskap som upprättas enligt studien, inte präglas av de krav och skyldigheter som ett styrmedel innebär. Det rörliga arvudet kan även ses som en möjlighet för parterna att orientera sina intressen och därmed lindra riskerna. Enligt studien minskar samordnade mål risken för konflikter. Efter genomförd intervjustudie verkar entreprenören vara av den tidigare uppfattningen och beställaren av den senare. Vidare fastslog Intervjuobjekt 4 att entreprenörens normala arvode är minst 12 % och att det är viktigt att

beställaren ger den marginal som efterfrågas i entreprenörens verksamhetsgren. Här ligger parternas stora meningsskiljaktighet. Entreprenören ser inte, enligt intervjustudien, något problem med det rörliga arvodet. Snarare är problemet från deras sida att uppfyllande av det rörliga arvodet är vitalt, för att överhuvudtaget vara nära att nå de marginaler som krävs. Vidare tydliggjorde Intervjuobjekt 3 att entreprenören var villig att hjälpa beställaren, utöver bestämmelserna i kontrakt A, eftersom att de var nöjda med arvodet. Intervjuobjekt 2 pratade om vikten av att entreprenören understiger riktkostnaden. Om arvodet är lågt, enligt entreprenören, blir detta rimligen ännu viktigare. Det finns då en risk att entreprenören fokuserar mer på transaktionen än relationen. Detta kan enligt studien resultera i försummande av sociala normer och opportunistiskt beteende. Intervjuobjekt 4 förklarade att den själv tog fram förslag på det rörliga arvodet, som diskuterades med entreprenören. Intervjuobjekt 4 betonade svårigheten att bedöma utifrån parametrarna. Det är någonting som framhövdes även av Intervjuobjekt 5 och 6. Intervjuobjekt 4 beskrev dem som ”mjuka parametrar” och var tydlig med att förtroende är viktigt i förhandlingarna kring huruvida kriterierna för det rörliga arvodet uppnåts. Intervjuobjekt 6 var nöjd med avstämningarna och menade att mötena lyft vad entreprenören gör bra och kan utveckla. Intervjuobjekt 5 betonade att beställaren aviserat ett möte i förväg då entreprenören riskerade att inte uppnå det rörliga arvodet till fullo. Aviseringen tyder på transparens från beställarens sida, vilket enligt studien är en viktig grund för etablering av ett partnerskap. Flera intervjuobjekt beskrev relationen mellan beställare och entreprenör som viktig, till och med en förutsättning för att kontraktet ska fungera. Intervjuobjekt 1 beskrev en god relation som det absolut viktigaste. Därav blir kontraktuella detaljer, likt det rörliga arvodet, viktiga att uppmärksamma. Meningsskiljaktigheten riskerar att skapa osämja, vilket enligt studien kan leda till skadning.

Under intervjustudien blev det tydligt att fallprojekt A och B präglats av transparens och öppenhet mellan parterna. Flertalet nämnde just öppenhet som ett krav för fungerande samarbete. Intervjuobjekt 1 betonade att det varit helt öppna kalkyler i fallprojekt A. Intervjuobjekt 2 instämde och förklarade att beställaren vid vilken tidpunkt som helst kunnat be om entreprenörens kalkyler. Enligt studien bör öppenhet minska risken för en ensidig återstående kontrollrätt. Parterna är då öppna med de valmöjligheter som finns och det bör inte finnas någon dold agenda. Då blir det svårt att utnyttja en återstående kontrollrätt, eftersom den andra parten är medveten om de funktioner som inte står angivna i kontraktet. En annan aspekt som utmärker fallprojekt A, är projektets tidsram. Kontraktet mellan beställare och entreprenör skrevs år 2017. Tidsramen är en anledning till att budgetposten för ofullständighet använts. Tidsramen gör det också olämpligt att etablera ett armlängdsförhållande, som enligt studien präglar transaktionella kontrakt. Beställare och entreprenör för fallprojekt A kom överens om ekonomisk kompensation enligt intervjustudien. Därför kunde utökat fokus placeras på relationen och inte transaktionen.

Vidare betonade flera intervjuobjekt vikten av att undvika personalbyten. Intervjuobjekt 3 förklarade att det skett få personalbyten i fallprojekt A, vilket underlättat eftersom att parterna inte behövt börja om relationsbyggandet. Intervjuobjekt 6 pratade om att dokumentation och en ordentlig överlämning är avgörande vid personalbyte. Enligt Intervjuobjekt 4 fick ett personalbyte från entreprenörens sida konsekvenser för framfarten av fallprojekt B. Vidare tror Intervjuobjekt 4 att byte av nyckelpersoner är någonting som skulle kunna regleras utifrån kontraktet mellan beställare och

entreprenör. Det här är någonting som kontrakt A reglerat enligt Intervjuobjekt 2. Enligt studien tillämpas riktlinjer likt delade mål, strukturerad kommunikation och tillämpning av vägledande principer vid händelser utanför det relationella kontraktets ramar. De delade målen bör genomsyra projektet och relationen. Därför sätts de rimligtvis i ett tidigt skede. Det kan uppstå problematik om en ny person ska inrätta sig efter dessa, i ett senare skede i projektet. Vad kommunikation är och hur det förs är högst subjektivt och därför kan svårigheter uppstå kring detta vid personalbyte. Studien nämner rättvisa, lojalitet och ärlighet som exempel på vägledande principer. Enligt studien beskrivs tillit som en förutsättning för att fokusera på relationen, framför transaktionen. Det byggs över sikt då ord backas upp av handlingar. Därav kan ärlighet ses som en förutsättning för att parterna ska kunna bygga tillit hos varandra. Personalbyte riskerar att fördröja denna process, i enlighet med kommentaren från Intervjuobjekt 3.

7.3 Kontraktens påverkan på samarbete

Enligt studien är syftet med relationella kontrakt att bygga en samarbetsvillig relation. Intervjuobjekt 1 gav ett gott exempel på hur beställare och entreprenör arbetat proaktivt för att göra omprioriteringar i fallprojekt A, istället för att acceptera kostnadsökningar. Vidare betonade Intervjuobjekt 1 vikten av att omprioriteringar görs förebyggande, samt att det råder öppenhet mellan parterna. En stor anledning till de goda exemplen av omprioriteringar i fallprojekt A, tror Intervjuobjekt 1 beror på kontraktet. I kontrakt A finns en mekanism som ger entreprenören möjlighet att bidra med lösningar som beställaren ansvarar för. Detta resulterar i ökad kreativitet enligt Intervjuobjekt 1. Vidare sänks inte riktkostnaden, vilket betyder att entreprenören skapar ekonomiskt spelrum för resterande delar av fallprojekt A. Kontrakt A är en spegling av kontraktet mellan byggherre och beställare enligt Intervjuobjekt 1. Vidare beskrev Intervjuobjekt 1 att beställaren inte vill stå i risk, men samtidigt hjälpa byggherren. Därav har mekanismen fungerat väl, någonting som Intervjuobjekt 3 höll med om. En fördel med mekanismen är tydligheten kring att beställaren ansvarar för entreprenörens lösningar. Då uppstår en *kultur av icke-skuld*, eftersom att både roller och ansvar för både utförande och resultat är tydligt angivet. Detta är viktig komponent och en grundpelare för relationella kontrakt enligt studien.

Intervjuobjekten var tydliga med att endast entreprenören kunde vitesbeläggas enligt kontrakt A och B. Ingen hade sett problematik i det, för fallprojekt A och B. Däremot trodde ett flertal att det skulle kunna uppstå problem i andra projekt. Intervjuobjekt 1 medgav att den inte sett det perspektivet, samt att beställaren brukar applicera ordnings- och skyddsregler snabbt. Det var en ny synvinkel även för Intervjuobjekt 4 som själv varnat beställarens egen personal. Vidare menade Intervjuobjekt 4 att vitena inte är ett optimalt tillvägagångssätt, eftersom det är en form av bestraffning. Enligt studien bör sociala normer inkluderas i relationen vid implementering av relationella kontrakt, exempelvis rättvisa. Enligt Intervjuobjekt 1 är vite en säkerhet från beställarens sida, de behöver inte bevisa vilken skada de lidit. Ett ensidigt vite kan uppfattas som orättvist och försvårar därmed implementering av relationella kontrakt enligt studien. Den säkerhet som Intervjuobjekt 1 beskrev bör rimligen vara verksam

åt båda parter. Intervjuobjekt 5 och 6 pratade om hur en duktig entreprenör kan drabbas av en beställare som inte sköter sig. Vidare menade de att detta hade behandlats på annat sätt, exempelvis med en hindersanmälan. *Risikfördelning* är en grundpelare för välfungerande relationella kontrakt enligt studien. Vidare bör det finnas metodik för att hantera det okända och oförväntade, viten kan användas till detta. En parts överksamhet kan drabba den andra parten. Viten fungerar då som en säkerställning att den drabbade partens ekonomiska smärtor minimeras.

Intervjuobjekt 4 såg förståelse för vad kunden värderar som en nyckel för fungerande samarbete. Detta är i enlighet med hur parter är måna om att lösa varandras problem i relationella kontrakt. Intervjuobjekt 7 satte högt värde på förståelse och kunskap över entreprenörens arbete från kundens sida. Enligt studien kan risker lindras genom orientering av intressen. Förståelse och kunskap för den andra partens arbete är en förutsättning för att kunna orientera intressen. Intervjuobjekt 2 såg delaktighet och engagemang som värdefulla komponenter för samarbete. Vidare beskrev Intervjuobjekt 2 hur entreprenörens engagemang varit högt i fallprojekt A, eftersom de haft stor påverkan på projekteringen. Entreprenören har haft möjlighet att hjälpa beställaren och erhålla ekonomiskt incitament för detta. På så sätt hjälper entreprenören att lösa problem för beställaren, någonting som krävs för att upprätta ett partnerskap enligt studien. Intervjuobjekt 2 var även tydlig med att det inte behöver benämnas beställare och entreprenör. Detta synsätt hade kunnat eliminera tankesättet ”vi mot dem”, som enligt flertalet intervjuobjekt präglat branschen i många år. Det rådde enighet kring att tankesättet var på väg bort, för det bättre. Enligt studien är detta tankesätt en tydlig skillnad mellan transaktionella och relationella kontrakt. Studien har tidigare beskrivit att det råder en metalitet i affärsvärlden, där det handlar om att göra den bästa affären och pressa sin motpart om den befinner sig i en prekär situation. Intervjuobjekten gav intrycket att beställare och entreprenör agerat på detta sätt tidigare, men att det blivit bättre. Intervjuobjekt 3 förklarade hur projekten presterar bättre om parterna inte koncentrerar sig på pengar. Samtidigt beskrev Intervjuobjekt 2 vikten av att entreprenören underskriver riktkostnaden. Om entreprenören riskerar att inte lyckas med det, hade det blivit relevant att försöka höja riktkostnaden. Detta hade resulterat i att entreprenören faller tillbaka i det gamla tankesättet ”vi mot dem” och eventuellt prioriterar sin ekonomi framför relationen med beställaren. Tankesättet hämmar implementering av relationella kontrakt, som parterna aktivt tillämpar element av, samt värdesätter enligt intervjustudien. Det verkar kontraproduktivt mot de fem områden som bör vara närvarande vid implementering av relationella kontrakt. Enligt studien är syftet med relationella kontrakt att bygga en samarbetsvillig relation. Därför ser studien tankesättet ”vi mot dem” som det största hindret till att förbättra samarbetet mellan beställare och entreprenör.

Avslutningsvis betonade flertalet intervjuobjekt vikten av relationen mellan beställare och entreprenör. Intervjuobjekt 2 och 6 var tydliga med att det underlättar med en god relation mellan parterna. Intervjuobjekt 7 ansåg att relationen ofta är viktigare än det som kontraktet anger. Genom att fokusera på relationen och implementera relationella kontrakt kan parterna stärka sitt samarbete uppnå långsiktigt värdeskapande i enlighet med studien.

8 Analys

Businessmen often prefer to rely on 'a man's word' in a brief letter, a handshake, or 'common honesty and decency' - even when the transaction involves exposure to serious risk.

Stewart Macaulay

I detta kapitel utförs en analys utifrån studiens tre faser. Analysen är strukturerad efter studiens tre övergripande syften. Det tredje övergripande syftet, kring samarbete, knyter an till begreppen i tabell 8.1. Grundpelarna behandlas löpande i avsnittet.

Tabell 8.1: Nio grundpelare för välfungerande relationella kontrakt [6].

Grundpelare	Definition
Kommunikation <i>Communication</i>	Ett ramverk för planering av kommunikation, samt översyn av kommunikationens effektivitet och pådrivning av utvecklingsarbete.
Ris fördelning <i>Risk allocation</i>	Försäkran om att riskfördelning inte verkar som ett motsatt incitament för samarbete, samt att det finns metodik för att hantera det okända och oförväntade.
Problemlösning <i>Problem solving</i>	Överenskommelse gällande hur problem och ändringsbehov ska identifieras och lösas, samt förtydligande av bedömning och hantering av eskalering.
Kultur av icke-skuld <i>No-blame culture</i>	Fastställande av lösningsorienterade driftsprinciper, men med klarhet gällande roller och ansvar för både utförande och resultatet av detta.
Gemensamt arbete <i>Joint working</i>	Definierande av fördelar och logik kring gemensamt arbete, samt fastställning av kriterier för att avgöra när och hur länge det är nödvändigt.
Delning av vinst och smärta <i>Gain and pain sharing</i>	Försäkran om att fördelning av risk och belöning ger samtliga parter incitament för att nå framgång, förbättring och ökad innovation.
Ömsesidiga mål <i>Mutual objectives</i>	Uppsättning av mål för att säkerställa konsekvent arbete och bygga förståelse för varandras intressen, i huvudsak i områden av osäkerhet eller där mål kan komma att ändras.
Mätning av prestanda <i>Performance measurement</i>	Fastställande av mått och indikatorer som är nödvändiga för var parts framgång, samt försäkran om att det finns metodik för samling och bedömning av delad data.
Fortlöpande förbättring <i>Continous improvement</i>	Skapande av ramverk för att uppnå fortlöpande förbättring, samt verifiering av nödvändiga mekanismer för att nå detta.

8.1 Element av ofullständighet

Studiens första övergripande syfte var att studera huruvida det finns element av ofullständighet i fallföretagets kontrakt. Enligt studien kommer det finnas återstående kontrollrätt, då parterna ingår ett ofullständigt kontrakt. Detta riskerar att utlösa ett händelseförlopp som resulterar i dödviktsförluster. Vidare noterades det vid kontraktsanalysen hur skrivelser kring hantering av ÄTA-arbeten i kontrakt A, eliminerar den återstående kontrollrätten. Enligt Hart och Moore tenderar parter att fokusera på områden där intressekonflikter ofta sker, såsom prissättning. Osäkerhet kring ekonomiska aspekter kan lindras genom en överenskommelse att komma överens enligt studien. Kontrakt A var enligt intervjustudien ett exempel på detta, där kontraktet skrevs innan överenskommelse kring riktkostnaden. Enligt Hart och Moore kan osäkerhet kring produktens karaktär vara en källa till missnöje. Intervjustudien visade på att parterna påbörjar dialog kring ÄTA-arbeten tillsammans i tidigt skede för fallprojekt B, vilket fastslår kvaliteten på produkten. Enligt Hart och Moore uppstår då inget missnöje. Studien berörde också människans opportunistiska beteende, samt hur detta möjliggörs av ofullständigheten i transaktionella kontrakt. Detta poängterades i kontraktsanalysen med hänsyn till incitamentsindelningen för kontrakt A och B. Enligt intervjustudien fanns det risk för opportunistiskt beteende med avseende på incitamentsindelningen. Saknad av incitament och bristande öppenhet var några av de punkter som diskuterades som potentiella riskområden angående incitamentsindelningen. Studien har berört olika områden där det råder ofullständighet i kontrakt A och B, samt hur parterna hanterar dessa. Därmed har detta syfte fyllt sin funktion, det är inte nödvändigt att fastslå huruvida kontrakt A och B är transaktionella kontrakt som präglas av ofullständighet eller ej. Istället skiftas fokus till studiens andra övergripande syfte, huruvida relationella aspekter kan bidra till hantering av elementen av ofullständighet.

8.2 Relationella aspekter

Macaulay definierar kontrakt som rationell planering av transaktionen och sanktioner för att medföra prestation eller kompensera utebliven prestation av transaktionen. Enligt kontraktsanalysen uppfyller kontrakt A och B Macaulays definition av kontrakt, främst på grund av vitena. Vidare finns skrivelser i kontrakt A som pekar på hur parterna hedrar sina åtaganden, samt bör producera bra produkter som de står för. Enligt Macaulay är detta viktigt för att värna om relationen, samt undvika komplexa och överflödiga kontrakt. Enligt studien gjordes transaktionella kontrakt mer komplexa med ändamålet att skapa fullständiga kontrakt. Oförmågan att skapa detta gav plats för relationella kontrakt, med syftet att bygga en samarbetsvillig relation. Intervjustudien visade exempel på hur parterna applicerat många av de aspekter som studien benämnt som viktiga för att implementera relationella avtal. I synnerhet kring den transparens och öppenhet som fallprojekt A och B präglats av. Flertalet intervjuobjekten såg dessa relationella aspekter som tillvägagångssätt för att hantera ofullständighet och ett krav för fungerande samarbete. Intervjustudien antydde även att parterna haft delade åsikter kring kontraktuella detaljer och deras koppling till relationella aspekter. Framförallt karaktären på det rörliga arvudet i fallprojekt B.

Entreprenören ser det som ett styrmedel, som lämpar sig bättre vid transaktionella kontrakt enligt armlängdsprincipen enligt studien. Beställaren kan tolkas se det rörliga arvudet som en möjlighet att orientera sina och entreprenörens intressen utifrån studien. Vidare värderade intervjuobjekten aspekter som är signifikativa för relationella kontrakt, till fördel för samarbetet mellan beställare och entreprenör. Riskfördelning och rättvisa är exempel på detta. Av denna anledning är kommande rubriksättning de fem områden som bör vara närvarande vid implementering av relationella kontrakt. Utgångspunkten är grundpelarna för välfungerande relationella kontrakt enligt studien.

8.3 Fokus på relationen, inte överenskommelsen

Hur placeras fokus på relationen och inte överenskommelsen? Studien pekar på vikten att samtliga parter erhåller vad de anser sig vara berättigade till. Detta förstärktes av Intervjuobjekt 3 som menade att entreprenörens samarbetsvillighet ökar om de erhåller ekonomisk tillfredsställelse. Generellt verkade entreprenören tillfredsställd med arvodet för kontrakt A. Vidare ansåg Intervjuobjekt 2 att det fasta arvudet i kontrakt B var alldeles för lågt. Att ge samtliga parter vad de anser sig vara berättigade till handlar om att ”bygga förståelse för varandras intressen” enligt definitionen för *ömsesidiga mål*, som är en grundpelare för välfungerande relationella kontrakt enligt studien. Intervjuobjekt 4 visade medvetenhet kring detta genom uttalandet att efterfrågad marginal måste ges i entreprenörens verksamhetsgren. Enligt studien bör denna förståelse byggas i områden av osäkerhet eller där mål kan komma att ändras. Intervjuobjekt 2 påpekade att det finns stor osäkerhet i schaktarbeten. Om parterna berör dessa områden av osäkerhet i ett tidigt skede, likt fallet i kontrakt A, läggs en god grund för att sätta upp ömsesidiga mål. Enligt Intervjuobjekt 5 berördes risker tidigt i projektet med anknytning till kontrakt B på ett tydligt och transparent sätt. Kostnadsposten som nämndes i intervjun för kontrakt A med Intervjuobjekt 2 är ett exempel på hur detta kan lösas. Enligt studien kan detta ses som ett försök att förutse och integrera någonting som är helt ovisst. Det är ett exempel på de problem som många transaktionella kontrakt har och ett problem som relationella aspekter kan avhjälpa enligt studien. Tillit är en förutsättning för att skifta fokus från överenskommelsen till relationen. Det definieras som ”övertygelse om någons trovärdighet eller goda avsikter i förhållande till personen i fråga” [29]. En persons trovärdighet eller goda avsikter bör rimligen bli tydliga vid öppet agerande mot den andra parten. Detta gjordes i båda fallprojekt, men var särskilt framstående i fallprojekt A. Därför ses öppenhet som en nyckel till att uppnå tillit. Om fokus placeras på relationen, ger det enligt studien parterna möjlighet att skapa värde efter att en överenskommelse nåtts. Detta är exempel på hur projektledning kan modifieras, för att öka effektivitet i enlighet med ”Lean construction”.

8.4 Upprättande av ett partnerskap

Enligt studien präglas partnerskap inte av strikta gränser gällande krav och skyldigheter. I kontrakt A står det explicit att entreprenaden ska genomföras i "partnering". Det är inte formulerat i kontrakt B, men det är uppenbart att ett partnerskap mellan beställare och entreprenör värderas även där. Intervjuobjekt 2 menade att det inte behöver benämnas beställare och entreprenör, utan projektet görs tillsammans. Detta synsätt hade kunnat eliminera tankesättet "vi mot dem". För att uppnå ett partnerskap krävs *gemensamt arbete*, framförallt "definierande av fördelar och logik kring gemensamt arbete". I vardera kontrakt finns det skrivelser som definierar fördelar och logik av gemensamt arbete. I kontrakt A finns den mekanism som Intervjuobjekt 1 beskrev, där entreprenören kan komma med lösningar som beställaren ansvarar för. I och med att riktkostnaden inte sänks, erhåller entreprenören utökat ekonomiskt spelrum till fortsättningen av projektet. Kontraktsanalysen belyste problematiken kring kostnadsincitamenten i kontrakt A och B. Även om merparten av intervjuobjekten inte såg några konstigheter i fördelningen, så är det uppenbart att fördelaktigheten och logiken till att komma med dessa lösningar minskar. Enligt Intervjuobjekt 3 fanns det inte starkt incitament att underskrida riktkostnaden. Vidare rådde delade meningar kring det rörliga arvodet i kontrakt B. Det ger beställaren möjlighet att ta hjälp av entreprenören för att nå projektets översiktliga mål, samt att entreprenören kan erhålla incitament för detta. Problemet är att när det fasta arvodet är så pass lågt enligt entreprenören, så fungerar det rörliga arvodet snarare som ett styrmedel. Detta överensstämmer bättre med armlängdsprincipen i transaktionella kontrakt. Principen bör inte förekomma i relationella kontrakt. Intervjuobjekt 4 erkände att entreprenörens normala arvode var på drygt 12 %. När det fasta arvodet då är på 7,5 % så blir det svårt för entreprenörens affärer att gå ihop, någonting som blev tydligt i intervjun med Intervjuobjekt 2. Beställaren kan därmed styra entreprenören, som mer eller mindre måste uppnå det rörliga arvodet. Detta är ett problem om målsättningen är att implementera relationella aspekter för att gynna samarbetet. Intervjuobjekt 5 och 6 gav intrycket att beställaren eftersträvat att ge fullt rörligt arvode till entreprenören. De var även tydliga och aviserade i förväg när entreprenören riskerade att gå miste om delar av detta. Det rörliga arvodet kan utifrån studien tolkas som en återstående kontrollrätt. Intervjustudien visade tendenser av entreprenörens missnöje, vilket kan resultera i shading. För att upprätta ett partnerskap bör parterna vara måna om att lösa problem åt varandra och värna om relationen enligt studien. För att lyckas med detta är tillit och transparens en viktig grund.

8.5 Inkluderande av sociala normer i relationen

Transaktionella kontrakt möjliggör opportunistiskt beteende enligt studien. Vid kontraktsanalysen uppmärksammades områden där parter skulle kunna agera opportunistiskt. I synnerhet kring riskfördelning och incitamentsindelningen, vilket bekräftades under intervjustudien. Riskfördelningen kan till viss mån styra ersättningsformen enligt Intervjuobjekt 2. Intervjuobjekt 3 menade att det saknades incitament för entreprenören att underskrida riktkostnaden. Vidare beskrev Intervjuobjekt 5 svårigheten att upprätthålla öppenheten, med avseende på incitamentsindelningen. Enligt studien

avhjälp sociala normer de ofullständigheter som finns. Studien visar på att sociala normer bör ingå i det relationella kontraktet för att bygga ett långvarigt och förmånligt partnerskap. Rättvisa är ett exempel på social norm som med fördel kan arbetas in i kontraktet genom tillräckliga arvoden. Här finns problematik i de viten som endast verkar mot entreprenören. Även om inget av intervjuobjekten upplevt problematik kring detta i projekten, kunde de se situationer där det uppstår problem. Vidare är öppenhet och transparens viktigt. Dels med avseende på människans oförmåga att planera, men framförallt eftersom det ger goda förutsättningar för att visa ärlighet och bygga lojalitet till varandra. Intervjuobjekten beskrev båda projekt som öppna.

Ett gott samarbete i projekt är starkt kopplad till den kultur som råder. I fallprojekt B berättade Intervjuobjekt 4 om en situation där parterna varit oense om vilken riktning som varit gällande. Båda parter ansåg sig ha rätt och de började lägga skuld på varandra. Om det istället sätts en *kultur av icke-skuld* tidigt i projektet, kan likartade situationer undvikas. Det är viktigt att ha ”klarhet gällande roller och ansvar för både utförande och resultatet” av driftsprinciper. I detta fall grundade sig problemet i motstridiga handlingar och inte kontraktsskrivelser, samt en blandning av utförandeformer. Däremot kan liknande fall uppstå med kontraktsskrivelser, särskilt i transaktionella kontrakt. Kontrakt A klargjorde på ett tydligare sätt, enligt intervjustudien, vem som är ansvarig för vad. En utförandeentreprenad där entreprenören kan komma med lösningar som beställaren ansvarar för. Kontentan är att parterna bör klargöra roller och ansvar tidigt, samt på ett tydligt vis. Dessutom bör parterna vara flexibla och kunna agera lösningsorienterade för projektets bästa. Det kan därför vara fördelaktigt att väldigt förenklat beskriva roller och ansvar i kontrakt. Då finns det mindre rum för misstolkningar och de sociala normer som inrättats i relationen kommer till nytta.

8.6 Undvikande eller lindring av risker genom orientering av intressen

Transaktionella kontrakt tenderar att acceptera konfliktande intressen enligt studien. I relationella kontrakt försöker parterna orientera sina intressen, vilket minskar risken för konflikter. Kontraktanalysen belyste hur skrivelser i kontrakt A, samt det rörliga arvodet i kontrakt B, uppfattades som ett försök till att orientera parternas intressen. Framförallt det rörliga arvodet var en stor samtalspunkt i intervjustudien. Enligt studien kan beställaren ha sett det som en möjlighet att orientera sina intressen med entreprenören, som snarare uppfattade det rörliga arvodet som ett styrmedel. Detta lämpar sig bättre vid transaktionella kontrakt, som utförs enligt armlängdsprincipen. Ett ytterligare problem som behandlades i intervjustudien och resulterar i konfliktande intressen är tankesättet ”vi mot dem”. Om både beställare och entreprenör prioriterar transaktionen framför relationen, som Intervjuobjekt 2 beskrev, går parternas intressen emot varandra. Om parternas intresse är att tjäna pengar, kommer fakturering av ÄTA-arbeten avlösa varandra och konflikter kommer uppstå, vilket skadar samarbetet. Om parternas gemensamma intresse istället blir produkten så kommer risken för konflikter minska och samarbetet stärks. För att kunna skifta intresset krävs två saker enligt studien. För det första är det viktigt att *riskfördelning* inte verkar som

ett ”motsatt incitament för samarbete”. Pondera att entreprenören får ersättning enligt fast pris för ett schaktarbete, som Intervjuobjekt 2 beskrev som oförutsägbart. Arbetet tar längre tid än planerat och entreprenören överskrider sin budget med marginal. Då finns det en risk att entreprenören försöker höja riktigheten för att täcka upp detta överskridande enligt Intervjuobjekt 2. Entreprenörens intresse är därmed inte endast att skapa en god produkt och bibehålla det goda samarbetet, utan även att leta kostnader eller ÄTA-arbeten. Detta kommer inte gynna samarbetet. Istället bör parterna, i ett tidigt skede, definiera riskområden och räddor som Intervjuobjekt 1, 5 och 6 nämnde i sina intervjuer. Om parterna fördelar riskerna mellan sig så kommer risken med ”motsatt incitament för samarbete” kopplat till riskfördelningen minimeras. Här blir *kommunikation* avgörande för att skapa goda förutsättningar till att kunna samarbeta i projektet. Det är dessutom en förutsättning för att kunna integrera och koordinera arbeten på ett lämpligt sätt. Detta är en del av hur ”Lean construction” definieras enligt studien. Vidare kan det lägga grund för andra projekt via kunskapsåterföring. För det andra bör parterna sträva efter en *delning av vinst och smärta*. I tillägg till riskfördelningen så ska belöning ge samtliga parter ”incitament för att nå framgång, förbättring och ökad innovation”. Se tidigare diskussion kring entreprenörsarvodena, mekanismen i kontrakt A, samt det rörliga arvudet i kontrakt B.

8.7 Skapande av ett rättvist och flexibelt ramverk

Enligt studien är det svårt för parter att förutse framtida händelser. Detta beror på människans oförmåga att planera och den komplexitet som råder. Istället bör parterna ingå rättvisa kontrakt, som är flexibla inför framtida händelser. Enligt Hart och Moore är en parts syn på sina rättigheter starkt kopplat till kontraktet som denna part ingått. Grundpelaren *problemlösning* behandlar ”hur problem och ändringsbehov ska identifieras och lösas, samt förtydligande av bedömning och hantering av eskalering”. Här är det framförallt hanteringen av ÄTA-arbeten som är relevant. Parterna bör föra diskussioner kring vems ansvar det är att identifiera de problem som kan leda till ÄTA-arbeten, samt hur diskussionen ska fortlöpa. Vidare bör områden som är ”bedömningsfrågor” behandlas förebyggande, då minskar risken för eskalering. Intervjuobjekt 4 berättade att detta uppstått då det rådde oenighet kring handlingar. Vidare bör det även finnas en *mätning av prestanda* där det finns en ”fastställning av mått och indikatorer som är nödvändiga för var parts framgång”. Budget och tidplan är två exempel på sätt att mäta prestanda, men det bör finnas fler. Närvaro, utbildning och riskobservationer är ytterligare exempel på indikatorer som är nödvändiga för var parts framgång. Slutligen bör parternas strävan vara en *fortlöpande förbättring*. Målet ska vara att skapa ett ramverk för att uppnå ”fortlöpande förbättring, samt verifiering av nödvändiga mekanismer för att nå detta”. Detta bör inkluderas i mätningen av prestanda. I tillägg till detta kan prestanda mätas för indikatorer som är nödvändiga för samarbetet, samt mekanismer för förbättring. Det rörliga arvudet i kontrakt B tolkas som ett försök till detta. Beställaren och entreprenörens delade åsikter kring det rörliga arvudet resulterar däremot i en önskad effekt.

9 Slutsats

Det är en ny verklighet skulle jag säga, som heter samverkan, oavsett vad som står i kontraktet.
Intervjuobjekt 2

I intervjustudien blev det uppenbart att kontraktet studerats i liten utsträckning efter tecknandet. Stundtals gav intervjuobjekten intrycket att kontraktet är överflödiga. Enligt studien finns det däremot en enorm potential, som kanske inte utnyttjas. Transaktionella kontrakt eftersöker fullständighet. Faktumet att kontraktet till fallprojekten har studerats så sparsamt beror troligen på någonting av det följande enligt studien. Antingen utförs kontraktet enligt gamla mallar som inte är relevanta längre. Eller så saknas behov för transaktionella kontrakt som eftersöker fullständighet. Oavsett anledning så har studien erbjudit en god grund för att implementera relationella aspekter för att förbättra samarbete, i form av kontraktuella detaljer. Enligt studien är tankesättet ”vi mot dem” den stora boken i samarbetsfrågan. Det togs upp av flera intervjuobjekt som problem i branschen, som till stor del är på väg ut. Enligt studien bör följande vara fokusområden för att eliminera detta tankesätt i så stor utsträckning som möjligt och förbättra samarbete mellan beställare och entreprenör:

1. *Ge parterna ekonomisk tillfredsställelse.*
2. *Se relationen som ett partnerskap, men med tydliga premisser.*
3. *Var öppna.*

Det rörliga arvudet i kontrakt B visade sig vara där störst oenighet fanns mellan parterna. Intervjustudien blottade vikten av ett rimligt entreprenörsarvode, samt hur detta ökade entreprenörens samarbetsvilja. Konkreta effekter av detta var enligt Intervjuobjekt 3 att entreprenören inte behöver jaga pengar i ÄTA-arbeten. Detta hade annars kunnat skadat samarbetet på flera sätt. Dels genom att irritation uppstår, men framförallt av att motstridiga intressen råder. Orienterade intressen kan erhållas genom ett huvudfokus på produkten, vilket kommer förbättra samarbetet. Parterna bör redan i ett tidigt skede besluta kring ett arvode som är lämpligt för entreprenörens verksamhetsgren. Om entreprenören har med sig detta in i projektet kommer deras fokus med stor sannolikhet att skifta från transaktionen till produkten och relationen. Enligt studien hade detta begränsat opportunisten från entreprenörens sida.

För att ge goda förutsättningar för samarbete är det viktigt att relationen ses som ett partnerskap enligt studien. Partnerskapet består i detta fall av två parter som delar ett gemensamt mål. För att nå dit finns det aspekter i partnerskapet som kräver uppmärksamhet. I intervjustudien blev det uppenbart att risker och osäkerhet, samt fördelningen av dessa väger tungt. Det här är någonting som bör behandlas i tidigt

skede och försök bör göras för att fördela dessa jämnt, i så lång utsträckning som möjligt. Dels byggs förståelse för varandras intressen, någonting som är nödvändigt för att skapa ömsesidiga mål och orientera intressen. Dessutom kan en part som utsätts för mycket risk drabbas av stora ekonomiska konsekvenser. Detta kan i sin tur leda till ett opportunistiskt beteende. Rättvisa är exempel på en social norm som kan avhjälpa opportunistiskt beteende. En parts känsla av rättvisa tror jag påverkas positivt av ett rimligt arvode, enligt stycket ovan. Vidare ser jag problematik med de ensidiga vitena som gäller mot entreprenören, ur ett rättviseperspektiv. Jag upplever det som underligt att en part i ett partnerskap har möjlighet att vitesbelägga en annan, men inte vice versa. Här tror jag att det är fördelaktigt att parterna sätter sig ned i ett tidigt skede och diskuterar hur de vill arbeta. Därefter kan överträdelser av detta arbetssätt diskuteras, samt huruvida de ska kunna vitesbeläggas. Styrmedel bör enligt studien användas sparsamt, om ens överhuvudtaget. Istället bör parterna orientera sina intressen. Det rörliga arvodet i kombination med det låga fasta arvodet i kontrakt B kan tolkas som ett styrmedel utifrån studien. Entreprenörens missnöje med det rörliga arvodet ger ytterligare belegg för denna tolkning. Däremot bör ett partnerskap präglas av tydliga premisser. Framförallt gällande roller och ansvar. Detta är viktigt för att skapa en kultur där parterna inte beskyller varandra, samt för att kontraktet ska få rigiditet enligt Hart och Moores teori om det optimala kontraktet.

Det sista fokusområdet som jag anser vara viktigt för att eliminera tankesättet ”vi mot dem” och förbättra samarbete mellan beställare och entreprenör, är att vara öppna. För det första handlar det om att arbeta öppet mellan beställare och entreprenör. Det här är någonting som präglat båda fallprojekten, i synnerhet fallprojekt A. Jag anser att en persons trovärdighet eller goda avsikter blir tydliga vid öppet agerande mot den andra parten. Därför anser jag öppenhet vara ett sätt att uppnå tillit, som är en förutsättning för att skifta fokus från överenskommelsen till relationen. Vidare handlar öppenhet inte endast om att agera öppet gentemot den andra parten. Det handlar även om att vara öppen till denna arbetsform, som skiljer sig distinkt från det gamla tankesättet ”vi mot dem” som tidigare genomsyrat byggbranschen. Arbetsformen är beroende av att parterna kompromissar för projektets och relationens bästa. Enligt studien krävs det ett engagemang från båda parter. Annars kan ofullständigheter och den återstående kontrollrätten utlösa opportunistiskt beteende enligt studien.

Syftet med denna studie var att studera kontraktuella detaljers påverkan på samarbete i byggsektorn. På vägen till detta mål har värdeskapande, samt teorier om ofullständiga kontrakt och relationella kontrakt behandlats. Information erhöles från tidigare forskning, kontrakt och intervjuer. Slutsatsen blev tre fokusområden som jag tror utgör en god utgångspunkt för att skapa och bygga relationer. Fokusområdenas syfte är att förbättra relationen mellan parter för ökat värdeskapande i byggbranschen. De är kontraktuella detaljer med påverkan på samarbete i byggsektorn.

10 Fortsatt arbete

Vi är inte bara här för att tjäna pengar, vi är här för att bygga någonting som vi kan vara stolta över sen. Vi vill hjälpa skattebetalarna att bygga någonting bra.

Intervjuobjekt 3

Studien har identifierat tre fokusområden som bör implementeras i kontrakt för att förbättra samarbete. Jag ser en möjlighet att bygga vidare på detta och studera hur dessa fokusområden kan implementeras i kontrakt mellan parter. Här anser jag att det krävs juridisk kunskap som jag själv inte besitter. Det hade även varit intressant att utföra en studie kring incitamentsindelning. Intervjuobjektens åsikter kring det rörliga arvoden i kontrakt B var delade. Det hade varit intressant att analysera huruvida rörliga arvoden kan användas, utan att de upplevs som styrmedel från beställaren. Det kan upplevas märkvärdigt att tankesättet ”vi mot dem”, till viss del, existerar internt på ett företag. Det hade varit intressant att göra en jämförelse med hur tankesättet präglar externt samarbete. Det går inte att kommentera detta med goda belägg enligt studien, eller med de ämneskunskaper jag själv besitter. Parternas drivkrafter och hur de definierar framgång kan bli relevant för att förklara varför tankesättet existerar och hur det kan motarbetas. För att göra detta krävs goda kunskaper inom psykologi.

Avslutningsvis vill jag beröra faktumet att kontrakten studerats i så pass liten utsträckning efter skrivandet. Jag tror att deras potential är outnyttjad, vilket öppnar upp för ytterligare en intressant aspekt, kontrakts överflödighet. Vad är egentligen syftet med kontrakt? Vad är den önskvärda effekten av kontrakt? Hur uppfyller dagens kontrakt våra önskemål? Frågeställningar likt dessa tror jag hade kunnat revolutionera kontraktsutformningen, men också hur parter samarbetar. Jag tror att det finns en oerhörd potential i forskning av detta slag. Jag vill sätta punkt för min studie med citatet ovan. Vi som är verksamma inom byggsektorn har ett stort ansvar. Jag tror att det första och viktigaste steget till att ta detta ansvar är samarbete.

Litteratur

- [1] Skatteverket. *Armlängdsprincipen*. URL: <https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/347291.html> (hämtad 2023-03-23).
- [2] Roger D Blair, David L Kaserman och Richard E Romano. “A pedagogical treatment of bilateral monopoly”. I: *Southern Economic Journal* (1989), s. 831–841.
- [3] Eric Nielsen. “Deadweight loss”. I: *Region Focus* (2005), s. 9.
- [4] Marc Fleurbaey och Vito Peragine. “Ex ante versus ex post equality of opportunity”. I: *Economica* 80.317 (2013), s. 118–130.
- [5] Oliver D Hart. “Incomplete Contracts and the Theory of the Firm”. I: *JL Econ. & Org.* 4 (1988), s. 119–139.
- [6] David Frydlinger, Tim Cummins, Kate Vitasek och Jim Bergman. “Unpacking relational contracts: the practitioner’s go-to guide for understanding relational contracts”. I: *Knoxville, TN: University of Tennessee* (2016).
- [7] BYGG&TEKNIK. *Fast pris, takpris, löpande räkning eller budgetpris – viktigt att känna till skillnaderna*. 9 maj 2023. URL: <https://byggteknikforlaget.se/fast-pris-takpris-lopande-rakning-eller-budgetpris-viktigt-att-kanna-till-skillnaderna/> (hämtad 2023-05-11).
- [8] Oliver Hart och John Moore. “Contracts as reference points”. I: *The Quarterly journal of economics* 123.1 (2008), s. 1–48.
- [9] Nationalencyklopedin. *Synergism*. URL: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lng/synergism> (hämtad 2023-05-11).
- [10] Roger Nylund. “Unga ingenjörers psykologiska kontrakt inom teknologi-industrin: en tematisk analys av drivkrafter, relationer och framtidsvisioner”. I: (2019).
- [11] Massimiliano Vatiéro. “On the role of investments and the nature of residual control rights”. I: *Available at SSRN* (2015).
- [12] Viktor Barkhatov, Ekaterina Nikolaeva och Dmitri Pletnev. “The Possibilities of Positive Use of Residual Control and Income Rights of Stakeholders in the Corporation”. I: *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 124 (2014), s. 521–527.
- [13] Lauren Pinch. “Lean construction”. I: *Construction Executive* 15.11 (2005), s. 8–11.
- [14] Lean Construction Institute. *Lean Construction*. URL: <https://leanconstruction.org/lean-topics/lean-construction/> (hämtad 2023-04-20).
- [15] Wiktionary. *Samarbete*. 11 febr. 2023. URL: <https://sv.wiktionary.org/wiki/samarbete> (hämtad 2023-03-30).
- [16] Olalekan Olaolu Titus, Kherun Nita Ali m. fl. “Construction dispute and contract incompleteness in Nigeria construction industry”. I: *Ain Shams Engineering Journal* (2023).

- [17] Stephen Rowlinson och Yan Cheung. “A review of the concepts and definitions of the various forms of relational contracting”. I: *International Symposium of the CIB W92 on Procurement Systems-Project Procurement for Infrastructure Constructions*. India Institute of Technology (CD ROM). 2004, s. 227–237.
- [18] Nationalencyklopedin. *Kvalitativ metod*. URL: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lng/kvalitativ-metod> (hämtad 2023-03-30).
- [19] Bo Eneroth. “Kvalitativ metod—kunskapsmodell och ’mätproblem’”. I: *Sociologisk forskning* (1984), s. 81–87.
- [20] Nationalencyklopedin. *Kvantitativ metod*. URL: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lng/kvantitativ-metod> (hämtad 2023-03-30).
- [21] Gregory A Howell. “What is lean construction-1999”. I: *Proceedings IGLC*. Vol. 7. Citeseer. 1999, s. 1.
- [22] Lauri Koskela, Greg Howell, Glenn Ballard och Iris Tommelein. “The foundations of lean construction”. I: *Design and construction: Building in value* 291 (2002), s. 211–226.
- [23] Ossama Salem, J Solomon, A Genaidy och I Minkarah. “Lean construction: From theory to implementation”. I: *Journal of management in engineering* 22.4 (2006), s. 168–175.
- [24] Per-Erik Eriksson. “A case study of partnering in lean construction”. I: *Nordic Conference on Construction Economics and Organisation: 10/06/2009-12/06/2009*. Vol. 1. University of Reykjavik. 2009.
- [25] Oliver Hart. *Prize Lecture: Laureate in Economic Sciences*. 8 dec. 2016. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2016/hart/lecture/> (hämtad 2023-01-26).
- [26] David Frydlinger och Oliver D Hart. *Overcoming contractual incompleteness: The role of guiding principles*. Tekn. rapport. National Bureau of Economic Research, 2019, revised 2020.
- [27] Stewart Macaulay. “Non-contractual relations in business: A preliminary study”. I: *The Sociology of Economic Life*. Routledge, 2018, s. 198–212.
- [28] Wiktionary. *Samverkan*. 22 dec. 2022. URL: <https://sv.wiktionary.org/wiki/samverkan> (hämtad 2023-05-05).
- [29] Nationalencyklopedin. *Tillit*. URL: <https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/tillit> (hämtad 2023-04-27).

A Appendix

A.1 Intervjufrågor

A.1.1 Kontrakt A

1. Vad krävs av beställaren/entreprenören för fungerande samarbete?
2. I *AFB.13* står det att beställare och entreprenör ”tar aktiv del i den slutliga produktutformningen”. Hur har detta fungerat i praktiken i en utförandeentreprenad där beställaren generellt ansvarar för projektering?
3. I *AFB.13* står det att entreprenaden ska genomföras i ”partnering”. Hur skulle ni definiera ett partnerskap i detta fall och hur skiljer det sig rent konkret mot hur ni arbetar med externa beställare/entreprenörer?
4. Skrevs kontraktet mellan beställare och entreprenör innan, i samband med, eller efter att överenskommelse skett kring den preliminära riktkostnaden som nämns i *AFB.14*? Kan kontraktet hävas efter överenskommen preliminär riktkostnad?
5. Vid ÄTA-arbeten finns enligt *AFC.23* en övergripande målsättning ”att beslutade kostnader ska hållas genom eventuella omprioriteringar istället för höjande av riktkostnaden”. Vem har ansvar för dessa omprioriteringar? Har lyckade omprioriteringar gjorts i projektet vid ÄTA-arbeten, eller har riktkostnaden höjts?
6. Enligt *AFC.23* ska ÄTA-arbeten göras ”incitamentsneutralt vid incitamentsberäkning”. Hur försäkrar ni er att detta följs i praktiken?
7. Enligt *AFC.41* har parterna en ”gemensam övergripande tidplan”. Hur arbetar ni med denna och sker uppdateringar kontinuerligt under projektets gång?
8. I *AFC.511* och *AFC.518* står det hur entreprenören kan vitesbeläggas med avseende på försening och regelbrott. Kan beställaren vitesbeläggas enligt kontraktet? Vad tror ni syftet är med detta?
9. I *AFB.13* står det att ”de för projektet bästa lösningarna” ska finnas. Hur anser ni att kostnadsincitamentet i *AFC.61* hjälper er att nå dit? Finns det incitament för entreprenören att understiga den överenskomna slutliga riktkostnaden?
10. Har ni under projektets gång upplevt situationer där bestämmelser saknats och kontraktet upplevts ofullständigt?
11. Hur har ni agerat i situationer då kontraktet upplevts ofullständigt?
12. Är en god relation en förutsättning för att kontraktet ska fungera?

A.1.2 Kontrakt B

1. Vad krävs av beställaren/entreprenören för fungerande samarbete?
2. Vilka ekonomiska konsekvenser uppstår vid ÄTA-arbeten? Höjs riktigheten eller görs omprioriteringar i projektet för att undvika denna höjning?
3. Det står inte i kontraktet att ÄTA-arbeten ska göras incitamentsneutralt. Hur säkerställer ni att utförda ÄTA-arbeten är väl motiverade?
4. Enligt *AFC.41* ska entreprenören tillhandahålla underlag för samordnad tidplan. Varför tror ni inte att det görs i samverkan med beställaren? Hur arbetar ni med den samordnade tidplanen enligt *AFC.41* och sker uppdateringar kontinuerligt under projektets gång?
5. Skrevs kontraktet mellan beställare och entreprenör innan, i samband med, eller efter att överenskommelse skett kring riktigheten? Kan kontraktet hävas efter överenskommen riktighet?
6. I *AFD.518* nämns hur entreprenören kan vitesbeläggas med avseende regelbrott, utebliven närvaro o.s.v. Kan beställaren vitesbeläggas enligt kontraktet? Vad tror ni syftet är med detta?
7. Har ni en löpande dialog gällande det rörliga arvudet enligt *PM Arvode Mark- och finplaneringsentreprenad Hyllie Terrass* och huruvida kriterierna möts för att erhålla detta?
8. Hur togs kriterierna till det rörliga arvudet fram? Vem tog fram kriterierna?
9. Hur anser ni att incitamentsindelningen i *PM Arvode Mark- och finplaneringsentreprenad Hyllie Terrass* ger entreprenören incitament att understiga riktigheten?
10. Har ni under projektets gång upplevt situationer där bestämmelser saknats och kontraktet upplevts ofullständigt?
11. Hur har ni agerat i situationer då kontraktet upplevts ofullständigt?
12. Är en god relation en förutsättning för att kontraktet ska fungera?