

Förord

Den här boken bygger på en heldagsutbildning som vi hållit för olika befattningshavare inom byggsektorn vid ett drygt 70-tal tillfällen över hela landet de senaste fem åren och de lärdomar vi dragit av det. Den bygger också på en betydande yrkesmässig erfarenhet från olika utsiktspunkter i partneringsprojekt som vi byggt upp under en följd av år; John Hane som entreprenadjurist/advokat och upphovsman till ett oräkneligt antal kontrakt för olika partneringsprojekt, liksom rådgivare under byggprocessen i lika många sådana projekt samt uppdrag som tvistelösare i förekommande fall, Malin Österberg som konsult med specialitet på ”mjuka” frågor som teambuilding och kommunikation med mera och engagerad som partneringledare över hela landet i ett stort antal genomförda och avslutade projekt.

Utbildningen, liksom den här boken, är avsedd att lägga sig på en grundläggande nivå och kan på så vis fungera som manual för nybörjare i ämnet. Men genom båda författarnas spetskompetens inom sina respektive ämnen tränger den också djupare än så och är tänkt att fungera som vägledning och inspiration också för mer erfarna praktiker i ämnet, vare sig det är representanter för byggherrar, byggföretag eller tekniska konsulter som medverkar som rådgivare inför eller under partneringsprojekt.

Båda författarna har ingått i den svenska kommittén för den ISO standard – SS-ISO 44001 Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan – som antogs och översattes till svenska under 2017 och som berörs kortfattat i ett av bokens kapitel.

Boken följer också i sina beskrivningar den struktur som lagts fast i det mallkontrakt för partnering med tillhörande tillämpningsföreskrifter som John Hane tog fram på uppdrag av Föreningen Byggherrarna och som antogs i mars 2018. Ett arbete som föregåtts av ett liknande arbete för ett par beställarorganisationer i det privata näringslivet och för ett rikstäckande byggbolag som enbart arbetar i partnering. En ambition med den här boken har varit att ge en fördjupad beskrivning av Byggherrarnas mallkontrakt för

att underlätta användningen och spridningen av det bland dess medlemmar eller liknande tydliga avtalsmallar i svenska byggprojekt och därmed hjälpa till att skapa lite mer enhetlighet och fasta konturer för hur partnering genomförs i Sverige.

I ett avslutande kapitel har vi inkluderat intervjuer med ett antal mycket erfarna representanter för beställare och entreprenörer som med egna ord fått ge sin syn bland annat på vad som krävs för ett lyckat projekt och när det passar att driva byggprojekt i partnering.

Vi vill rikta ett särskilt tack till alla dem som varit vänliga att läsa manus och ge kloka synpunkter under arbetets gång, John Thorsson, NCC, beträffande kapitel 2 och 5, Per-Erik Eriksson, LTU, beträffande kapitel 1, Märit Bodaxell beträffande kapitel 2, 5, 9 och 10, Tommy Lenberg och Helena Lennartsson på Byggherrarna beträffande kapitel 1, 2, och 7 och sist men inte minst Anna Rhodin på Byggdialog som gått igenom och lämnat mycket värdefulla synpunkter på samtliga kapitel. Vi tackar också alla som ställt upp på våra intervjuer som redovisas i kapitel 12. Vi vill slutligen tacka vår förläggare Helen Strandgren på Byggtjänst för visat tålamod under arbetets gång inklusive armbrytning med SIS vad gäller möjligheterna att i vart fall övergripande referera till ISO 44001.

Stockholm i april 2020

John Hane

Malin Österberg

Innehåll

Förord	3
1. Bakgrund, begrepp och begreppsförvirring	7
2. Ramar och vägledning för strukturerat och lyckat arbete med samverkan	39
3. Att välja rätt organisation – upphandlingsfrågor	55
4. När lämpar sig partnering (och inte)	77
5. Partnering i praktiken	83
6. Ersättningsregler vid partnering	117
7. Kontraktfrågor och Byggherrarnas mallkontrakt	147
8. Hur organiseras ett projekt – möten	167
9. Kommunikation – möjligheter och typiska svårigheter	173
10. Konflikthantering	193
11. Risker och fallgropar	205
12. Intervjuer med beställare och entreprenörer	213
Slutord	233
BILAGOR	
Byggherrarnas mallkontrakt – partnering	239
Byggherrarnas checklista – partnering	259

Bakgrund, begrepp och begreppsförvirring

Byggprocessen och dess svårigheter

Ett byggprojekt kännetecknas typiskt sett av att en byggnad eller anläggning av mer eller mindre unik utformning framtagen för en beställares långsiktiga behov uppförs på en av beställaren anvisad byggplats och sedan uppförs till stora delar som platsbygge. Ett platsbygge görs i regel utomhus under osäkra väderförhållanden och genomförs under lång tid. Förutom risker hänförliga till byggplatsen – osäkra markförhållanden och överraskningar bakom väggarna vid ombyggnad – finns som regel tekniska och logistiska utmaningar att hantera alldeles oavsett var man placerar riskerna för dessa. Vanligen är också många olika företag inblandade och utför arbeten som både förutsätter varandra och utgör separata byggstenar för helheten, vilka arbeten måste samordnas tekniskt, fysiskt och tidsmässigt.

Det är riskfyllt att bygga och det skapar i sin tur ett ömsesidigt beroende mellan beställaren och inblandade projektörer och entreprenörer under ett projekts färdigställande som onekligen skiljer byggproduktion från annan industriell tillverkning. Tillverkning som i det ideala exemplet görs av ett företag i en och samma fabrik inomhus och där en part kontrollerar hela risken. Beställaren har en tidplan för när byggprojektet ska vara färdigställt och har kanske kontrakterat hyresgäster eller andra brukare till den tidpunkten eller är av andra skäl beroende av de intäcksströmmar som med färdigställandet börjar komma beställaren till del. En kraftig försening av färdigställandet och konflikt om tidsförlängning kan många gånger bli förödande för beställaren, som i någon mening är beroende av att entreprenören lojalt gör sitt bästa för att färdigställa inom den avtalade kontraktstiden. Entreprenören å sin sida avsätter resurser för att på den plats beställaren anvisat i någon mening etablera en byggfabrik för att

uppföra den byggnad eller anläggning beställaren köpt. Entreprenören är beroende av att beställaren löpande betalar både för utfört arbete och entreprenörens etablering. Med en normalt redan baktung betalningsplan blir ett innehållande av betalning från beställarens sida under en konflikt under uppsegling, i praktiken ett slag i vecka livet på likviditeten för en entreprenör. Att häva ett entreprenadkontrakt under pågående produktion medför oavsett skäl närmast som regel kraftiga fördyrningar och rättsliga tvister.

Allt detta är också väl känt för alla med praktisk erfarenhet av att i olika roller driva byggprojekt. Samtidigt är det något man ofta tar så för givet att det tenderar att glömmas bort. Istället klagas det från tid till annan, inte utan fog, på att byggbranschen är tvistebenägen och att det så kallade ÄTA-kriget i slutänden även riskerar att markant försämra kvaliteten i det färdiga byggobjektet. Lätt förenklat handlar nio av tio entreprenadtvister om endast två frågor. För det första om vissa arbeten ingår att utföra som kontraktsarbeten eller om entreprenören har rätt till ersättning för dessa utöver kontraktssumman som ÄTA-arbete. För det andra om entreprenören på grund av mängden ÄTA-arbete och/eller hinder har rätt till tidsförlängning och därav följande ersättning för förlängd etableringstid, eller om istället beställaren har rätt till förseningsvite för att den från början avtalade kontraktstiden, med eller utan medgiven tidsförlängning, har överskridits. Den första av dessa tvistefrågor är helt avhängig av ersättningsformen fast pris och förekommer näppeligen i kontrakt på löpande räkning. Den är också intimt knuten till kvaliteten på de färdiga system- eller bygghandlingar beställaren lagt till grund för sin förfrågan. Den andra är i och för sig inte beroende av ersättningsform men utan tvekan vanligare vid projekt som genomförs till fast pris och även den ofta knuten till hur pass säkert kalkylunderlag beställaren kunnat leverera med sina system- eller bygghandlingar.

Som antytts ovan är det en dynamisk process att genomföra en entreprenad med många osäkerhetsfaktorer som måste balanseras. Som en följd av detta finns både i de svenska standardavtalen, som kan sägas utgöra kärnan i den svenska entreprenadrätten – AB 04 för utförandeentreprenad och ABT 06 för totalentreprenad – och i internationella motsvarigheter ett antal ventiler som säkerställer entreprenörens rätt till ersättning för merkostnader som uppstår på grund av risker som entreprenören inte kunnat förutse. Med hänsyn därtill ligger det normalt inte i beställarens intresse att handla upp ett komplicerat och svårkalkylerat byggprojekt till fast pris. Det fasta priset blir mer av en professionell gissning som ändå

kommer medföra diskussioner om rätt till tilläggsersättning för entreprenören i olika avseenden.

Ett fast pris har givetvis den fördelen att riskerna för dålig planering, styrning och ineffektiva inköp landar på entreprenören och utgör ett naturligt incitament för denne att effektivisera sitt arbete. Motsatsvis medför ersättningsformen löpande räkning att den risken istället hamnar hos beställaren, samt att entreprenören befrias från sin enligt många viktigaste drivkraft för att arbeta effektivt. Hur kan det ligga i beställarens intresse att trots det handla upp en entreprenad på löpande räkning?

Svåra projektförutsättningar kräver samverkan

Det finns forskning som visar att effektivitet i byggprojekt kan främjas antingen genom fokus på samverkan eller genom upphandling till fast pris i konkurrens.¹ Samma forskning argumenterar för att komplexa byggprojekt (svårkalkylerade) blir mest effektiva om de drivs i samverkan (partnering) medan det relativt enklare byggprojektet istället bör konkurrensutsättas till fast pris i möjligaste mån för att bli effektivt. Utan tvekan får också den forskningen stöd hos erfarna praktiker som i olika roller drivit stora byggprojekt i Sverige. Vi behandlar det mer utförligt i kapitel 4 nedan om när det generellt är en lämplig upphandlingsstrategi att välja partnering och när det inte är det. Det bör alltså redan här framhållas att ett fast pris motverkar samverkan. Annorlunda uttryckt, en entreprenör som kontrakterats till fast pris med de risker detta innebär, kommer i första hand vara tvungen att arbeta för att minska sin risk för att göra förlust i projektet. Frågan om samverkan med beställaren för att uppnå av beställaren uppsatta mål kommer per definition komma i andra hand. Vår samlade erfarenhet är att partnering förutsätter att ersättningsformen i huvudsak är löpande räkning och att entreprenören, för att överhuvudtaget kunna erbjuda en seriös och ihållande samverkan i olika för projektet centrala frågor under dess gång, måste befrias från den risk som ett fast pris medför. Detta förutsätter i sin tur en betydligt mycket högre grad av närvaro från beställaren än vid ett traditionellt byggprojekt, vilket vi ska återkomma

¹ *Entreprenadupphandlingar – Hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation genom lämpliga upphandlingsstrategier*, Konkurrensverkets uppdragsforskningsrapport 2014:4 av Per-Erik Eriksson och John Hane. Se särskilt sid. 25–30 samt 111–123 med vidare hänvisningar till internationell forskning (i fortsättningen benämnd Konkurrensverksrapporten).

till. Man kan uttrycka detta så enkelt som att fyra ögon ser mer än två. Entreprenörens erfarenhet och uppmärksamhet på för beställaren väsentliga risker i projektering och produktion är för komplicerade projekt en bättre investering för beställaren än att få in en entreprenör som tvingas ”kriga” för ÄTA-krav och tidsförlängning. Det kan också beskrivas som en perspektivförskjutning där fokus flyttas från respektive part och dess budget eller vinst i projektet till att i högre grad se till det färdiga byggobjektet, det vill säga resultatet av parternas ansträngningar.

Ett färdigt byggobjekt har vanligen en livslängd på som allra minst åtskilliga decennier. Kostnaden för beställarens investering i det färdiga byggobjektet i form av entreprenadsumma och byggherrekostnader är som regel näst intill försumbara i relation till byggnadens eller anläggningens drift- och underhållskostnader under dess förväntade livslängd. Det talas ibland generellt om att investeringen svarar för mindre än ca femton procent av livscykelkostnaden.

Att kvaliteten i det färdiga byggobjektet med dess inbyggda drift- och underhållskostnader många gånger kan ta allvarlig skada av stora stridigheter under pågående produktion mellan beställare och entreprenör om ersättningskrav för ÄTA-arbeten eller krav på tidsförlängning på grund av olika hinder, är inte någon specifikt svensk företeelse utan något som torde förekomma överallt där byggprojekt genomförs mellan fristående jämstarka parter. Att kvaliteten också kan öka genom att flera parter på ett strukturerat sätt hjälps åt och samverkar för att hitta rätt lösningar under tid som byggobjektet färdigprojekteras, istället för att en part ansvarar för detta ensam, ligger också i sakens natur. Men det kräver åtskilligt både av beställare och inblandade entreprenörer och konsulter. Till att börja med att man verkligen hjälps åt och ser till att hålla en sådan kultur under hela projektets gång, för vilket ändamål krävs ett strukturerat och välorganiserat arbetssätt och mötesformer liksom ersättningsmodeller som driver det.

Det har återkommande gjorts försöka att fånga in partnering som begrepp med några enkla meningar. Det försök till inramning som den svenska branschorganisationen Byggherrarna gjort lyder för närvarande:

Partnering (även kallad samverkansentreprenad eller entreprenad med utökad samverkan) är vare sig någon entreprenadrättslig upphandlingsform eller entreprenadform. Det är istället en samverkansform som utvecklats till ett strukturerat sätt för vanligtvis byggherre och entreprenör att samverka för byggprojektets genomförande.

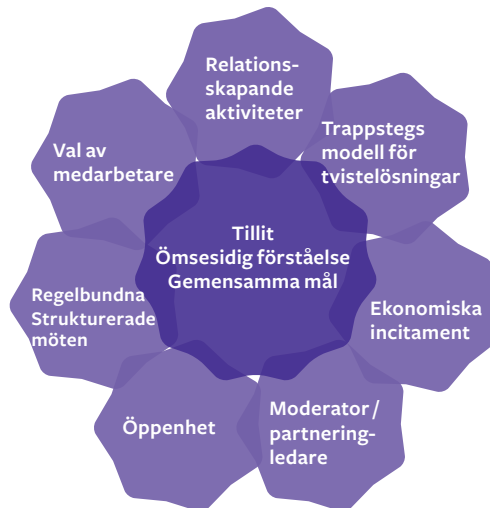
Partnering som samverkansform kan vara ett alternativ för att genomföra vissa typer av projekt, men samverkansformen passar inte för alla projekt och inte heller för alla organisationer.

Partnering kan vara lämpligt vid tekniskt komplicerade projekt, eller projekt med många osäkra faktorer – projekt som är svåra att fullständigt definiera och därmed olämpliga att upphandla på fast pris. Det vill säga projekt med stora osäkerheter och stora risker att kostnaderna och produktionstiden skenar iväg.

Ett motsvarande försök att rama in detta från USA lyder:

Partnering is a collaborative process that works to develop a "culture" of partnership between the organizations and teams that must work together to achieve the successful delivery of construction projects.²

Det har också gjorts försök på svensk botten, vilket ofta hänvisats till, att från den akademiska världen försöka rama in begreppet i en bild som populärt brukar kallas partneringblomman.³



2 International Partnering Institute (IPI) är en medlemsorganisation för forskare och praktiker i USA som arbetat med dessa frågor under många år och publicerat ett antal studier. Definitionen som här återges har ett antal år på nacken och har ersatts av en ny, men bedöms alltså tröfäst på hur begreppet kommit att utvecklas just på den svenska byggbranschen. Se www.partneringinstitute.org.

3 Figuren som ofta refererats till är hämtad från *Partnering definition, theory and the procurement phase*, Johan Nyströms avhandling från 2005 framlagd vid KTH. Sannolikt inspirerat av en liknande blomma som ursprungligen Anna Rhodin lanserade i sin licentiatsavhandling från 2002 – se vidare kapitel 12 – där ordet dialog istället utgjorde själva kärnan.

Beträffande den så kallade partneringblomman kan tilläggas att det brukar framhållas att kärnan i hela konceptet – blommans centrum – utgörs av att parterna verkligen kan känna tillit för varandra. Något som kanske inte utgjort något adelsmärke för byggbranschen historiskt sett men som kan tjäna som delförklaring till den stadiga ökningen av antalet projekt som genomförts som partnering på den svenska marknaden under de senaste tio åren lite drygt. Det är också lätt att se att egentligen samtliga av de delar i ett projekt som beskrivs i bildens ”blomblad” är sådant som i större och mindre grad kännetecknar de flesta partneringprojekt som genomförs i Sverige idag. En mer modern modell för att grafiskt beskriva det arbetssätt som kännetecknar partnering visas nedan.⁴



Historisk framväxt av partnering som koncept och internationell jämförelse

Det brukar allmänt framhållas att partnering togs fram som koncept i USA på 1980-talet för att få bukt på kvalitetsproblem som följde av mängden tvister i byggprojekt, att det den vägen fördes in i England och därifrån via Danmark till Sverige. I en forskningssammanställning från 2015⁵ som gjordes på uppdrag av Trafikverket finns en mer djuplodande beskrivning av den historiska utvecklingen, vad som influerat den och vilka skillnader

⁴ Bilden hämtad från *Tillsammans för en bättre slutprodukt – en bok om partnering i bygg och anläggningsbranschen*, Petra Offrell m.fl., sid 15, Prolog Bygglogistik AB/Byggherrarna Sverige AB, 2018.

⁵ Anna Kadefors och Per-Erik Eriksson, *Forskningssammanställning Utökad samverkan/Partnering*, Trafikverkets ärende nr 2014/50591.

som gjorts mellan olika länder. Därifrån framgår att det framför allt är i USA och England som konceptet utvecklats. I England utvecklades tidigare en form av multikontrakt som samtliga i projektet tongivande parter skrev under, det kunde till exempel röra sig om beställaren/byggherren, men också brukaren/hyresgästen jämte entreprenören, arkitekten och projektledande konsultföretag. Principen blev därefter – förenklad – att vardera parten svarade för de uppgifter de lagt in i projektet. Överfört till svenska förhållanden skulle principen därmed bli att samtliga parter har ett gemensamt ansvar för varje beslut som fattas i projektering och under utförandet och den part vars uppgifter som lagts till grund för sådana beslut, har ansvar för detta skadeståndsrättsligt om det i efterhand visar sig ha varit ett felaktigt beslut som vilat på oriktiga förutsättningar, till exempel en bristfällig grundundersökning. Det har ibland framhållits att en sådan modell med delat ansvar inte fungerar på den svenska marknaden för att våra tekniska konsultföretag inte har någon tradition av att ta den typen av ansvar och att det heller inte finns bra försäkringslösningar för att ta hand om detta. En annan bidragande orsak är sannolikt att spelreglerna i AB 04 och ABT 06 om en parts distinkta projekteringsansvar liksom tydliga ansvarsfördelning i övrigt, är så pass djupt rotade.



Svensk utveckling

Även om det förekommit modeller tidigare där stora entreprenader genomförts på löpande räkning med öppna böcker och med hög närvaro och indirekt styrning av projektet från beställarens sida, är det först i början av 2000-talet som de strömningar från England och USA som beskrivits inledningsvis började få spridning i Sverige. Sannolikt med viss inspiration från