

# ATT SLÄPPA KONTROLLEN OCH ÄNDÅ HA DEN KVAR

Det var länge sedan som själv var bäste dräng. Det var länge sedan som några stenåldersgubbar (eller gummor) konstaterade att en av dem var bättre på att göra stenxor än på att jaga, att den andre var bättre på att jaga än på att göra stenxor och drog slutsatsen att de kunde fördela arbetet mellan sig. Arbetsfördelningen gjorde dem båda rikare och förde samhället framåt. Stenxorna blev fler och bättre och de fick mer mat. De kunde därför föda fler människor. På den vägen är det: Om de inte hade fått sin briljanta idé, hade vi kanske fortfarande använt (jämförelsevis dåliga) stenxor. Och vi hade inte varit särskilt många.

De två stenåldergubbarna (eller gummorna) uppfann två viktiga företeelser: Outsourcingen och avtalet. Det vi idag benämner outsourcing är knappast mer än en vidareutveckling av vad de hittade på under stenåldern.

## Att släppa kontrollen

Den som gör något själv har möjlighet att ha kontroll och har möjlighet att styra. Om något inte fungerar, är det bara att göra på ett annat sätt: Direktiv till anställda kan ändras. Arbetsuppgifter kan ändras. Ytterligare personal kan anställas om den befintliga inte räcker till. Anställda kan omplaceras om de inte klarar jobbet eller om de inte behövs i verksamheten. Outsourcing – oberoende av om man använder begreppets moderna, snävare, eller dess stenåldersmässiga, vidare, betydelse – innebär med nödvändighet att man släpper den dagliga kontrollen och möjligheten att när behov uppkommer styra över verksamheten. Det är i själva verket en central del i all outsourcing.

## Att ändå ha kontrollen kvar

Att man släpper den dagliga kontrollen och möjligheten att styra över verksamheten innebär emellertid inte att man avstår från kontroll och styrning. Det innebär bara att de flyttas till avtalet och därmed också till tidpunkten när avtalet sluts. Därefter är det kört!

I sin moderna betydelse syftar outsourcing regelmässigt till långsiktiga relationer. Det ställer högre krav på avtalet och följaktligen också på dem som skall utforma det. Eftersom avtalet i allmänhet skall tillämpas under lång tid, måste de i större utsträckning än vad som annars är nödvändigt kunna se in i framtiden och ha tillräcklig fantasi och tillräckliga kunskaper för att utforma avtalet så att det kan fungera under hela avtalstiden (och naturligtvis helst under åtskilliga förlängningsperioder). I första hand gäller det den som outsourcar, eftersom det är den som skall släppa kontrollen över den dagliga verksamheten. När avtalet väl har slutits kan den inte ge nya direktiv eller ändra arbetsuppgifter. Den kan inte kräva att ytterligare personal anställs om verksamheten fungerar dåligt. Den kan inte kräva att personal hos motparten byts ut. Den måste därför kompensera bristen på sådana möjligheter att styra verksamheten.

## Avtalet som verktyg för kontroll

Det bästa sättet att åstadkomma sådan kompensation är att utforma avtalet om outsourcing så att motparten för sin egen skull – av krassa ekonomiska skäl – utför den kontroll och styrning som behövs. Så långt som möjligt bör man emellertid undvika att i avtalet beskriva **hur** verksamheten skall bedrivas. Om inte det är motpartens kompetensområde, har man valt fel motpart. I stället bör man sträva efter att i avtalet beskriva det **mätbara resultat**



Jon Kihlman, advokat och specialist inom avtalsrätt.

som skall uppnås och vad som händer om så inte sker. I stället för att beskriva hur en underleverantör skall arbeta bör man ange vad som skall levereras samt när och var det skall ske. I stället för att beskriva hur en ekonomifunktion skall arbeta, bör man ange t.ex. när fakturor skall betalas. I stället för att beskriva hur en supply chain skall fungera bör man ange bl.a. ledtider och adresser.

#### Dagliga kontroller krävs

För att outsourcingen skall fungera ändamålsenligt räcker det således inte att bara verksamheten outsourcas. Det krävs därtill att den dagliga kontrollen och ansvaret för att styra över verksamheten på ett sätt som gagnar den outsourcingparten outsourcas till motparten. Det sker bäst genom ett avtal som dels är tydligt i sin beskrivning av vad motparten åtar sig att åstadkomma, dels ger motparten incitament för att åstadkomma det avsedda resultatet. Sådana incitament benämns vanligen "påföljder vid avtalsbrott". De bör bestämmas till en nivå som ger motparten goda skäl för att uppfylla sina åtaganden enligt avtalet.

Konstruktionen med påföljder fungerar – och är att föredra – när ett mätbart resultat kan preciseras i avtalet. I delar där avtalet snarare ger uttryck för en målsättning, såsom kontinuerligt reducerade kostnader eller kontinuerliga innovationer, fungerar konstruktionen däremot dåligt, eftersom det knappast kommer att vara ett avtalsbrott att inte lyckas sänka kostnaderna eller

komma på nya idéer. För sådana situationer fungerar positivt utformade incitament – i första hand mer betalt i en eller annan form – bättre.

Först när avtalet ger motparten tillräckliga sådana incitament, har den outsourcingparten outsourcat inte bara verksamheten, utan också ansvaret för att den fungerar. Om man inte kan åstadkomma ett sådant avtal, är det nog bättre att behålla kontrollen och styrningen. Då är nog själv fortfarande bäste dräng. ■