

CHALMERS



En utveckling av samverkansformen partnering Från splittrat begrepp till gemensam modell

Kandidatarbete inom Civilingenjörsprogrammet Väg- och vattenbyggnad

MARIE FALK
NICKLAS IRDING
MY WALLBERG

Institutionen för Bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2013
Kandidatarbete 2013:33

KANDIDATARBETE 2013:33

En utveckling av samverkansformen partnering

Från splittrat begrepp till gemensam modell

Kandidatarbete inom Civilingenjörsprogrammet Väg- och vattenbyggnad

MARIE FALK

NICKLAS IRDING

MY WALLBERG

Institutionen för Bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2013

En utveckling av samverkansformen partnering
Från splittrat begrepp till gemensam modell
Kandidatarbete inom Civilingenjörsprogrammet Väg- och vattenbyggnad

MARIE FALK, NICKLAS IRDING, MY WALLBERG

© MARIE FALK, NICKLAS IRDING, MY WALLBERG, 2013

Kandidatarbete / Institutionen för Bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2013:33

Institutionen för Bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:
Gothia Triple Towers (Svenska Mässan, 2013)

Chalmers reproservice/ Institutionen för Bygg- och miljöteknik
Göteborg 2013

En utveckling av samverkansformen partnering

Från splittrat begrepp till gemensam modell

Kandidatarbete inom Civilingenjörsprogrammet Väg- och vattenbyggnad

MARIE FALK, NICKLAS IRDING, MY WALLBERG

Institutionen för Bygg- och miljöteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Byggbranschen har under lång tid fått kritik för att vara bakåtsträvande. Höga byggkostnader, bristfällig kvalitet och dåliga relationer mellan beställare och entreprenör har bidragit till ett missnöje bland aktörerna i branschen. Partnering är ett alternativt sätt för beställare och utförare att samarbeta och samverka i ett projekt med huvudsyftet att genom effektivare metoder och lösningar sänka både byggkostnader och tidsåtgång. Idag känner de flesta aktörerna i byggbranschen till begreppet partnering men innebörden av samverkansformen skiljer sig åt mellan olika företag och discipliner. Med en gemensam modell innehållande ett antal nyckelfaktorer minskar man risken för att begreppet missbrukas. Syftet med den här undersökningen är att, genom intervjuer gjorda med personer knutna till partneringprojektet Gothia Triple Towers i Göteborg samt genom en litteraturstudie av facklitteratur rörande det aktuella begreppet partnering, identifiera dessa nyckelfaktorer och på så sätt påbörja arbetet med att skapa en sådan gemensam modell.

Resultatet av våra undersökningar är att följande nyckelfaktorer bör ingå i partnering för att samverkan ska bli lyckosam:

- Tillit och ärlighet mellan parterna
- Gemensamma mål
- Noga utvald projektorganisation
- Inleda partnering i tidiga skeden
- Gemensam ekonomi
- Gemensamma arbetssätt
- Tillvaratagande av kompetens

Avslutningsvis visar vår undersökning att partnering lämpar sig bäst vid längre, mer komplexa, projekt och att ökad kvalitet, minskad projektkostnad, minskad tidsåtgång och ett trivsammare arbetsklimat är anledningar till varför aktörer i branschen vill arbeta i partnering.

Nyckelord: byggindustri, minska konflikter, partnering, samarbetsform.

A development of the collaboration form partnering
From fragmented concept to common model
Diploma Thesis in the Engineering Programme
Building and Civil Engineering

MARIE FALK, NICKLAS IRDING, MY WALLBERG
Department of Civil and Environmental Engineering
Division of Construction Management
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The construction industry has long been criticized for being regressive. A high construction cost, poor quality and poor relationships between client and contractor has contributed to the dissatisfaction among industry players. Partnering is an alternative way for clients and providers to collaborate and cooperate in a project with the main objective that with increased efficiency of methods and solutions reduce both the construction cost and time. Today most of the actors in the construction industry are aware of the concept of partnering but the meaning of the concept differs between different companies and disciplines. A single model containing a number of key factors reduces the risk of the concept being misused. The aims of this study is that, through interviews with individuals involved in the partnering project Gothia Triple Towers in Gothenburg as well as through a literature review of the literature regarding the current concept of partnering, identify these key factors and thus begin the process of creating a common model.

The outcome of our research is that the following key elements should be included in partnering to grow a successful collaboration:

- Trust and honesty between the parties
- Common goals
- Carefully selected project organisation
- Initiate partnering in early stages
- Common economic
- Common operation methods
- Take charge of competence

Finally our research shows that partnering is best suited for longer projects with some complexity and that increased quality, reduced project costs, reduced time consumption and a more pleasant working environment are reasons why players in the construction industry want to work in partnering.

Keywords: construction industry, fewer conflicts, forms of collaboration, partnering.

Innehåll

SAMMANFATTNING	II
ABSTRACT	III
INNEHÅLL	IV
FÖRORD	VII
1 INLEDNING	1
1.1 Partnering i byggbranschen	1
1.1.1 Ett gemensamt begrepp	2
1.1.2 Fallstudie av partneringprojektet Gothia Triple Towers	2
1.2 Mål och syfte	2
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Metod	3
1.4.1 Litteraturstudie	4
1.4.2 Intervjustudie	5
1.4.3 Resultat och analys	6
2 TEORETISKT RAMVERK	9
2.1 Problem inom byggbranschen	9
2.2 Den traditionella byggprocessen	10
2.2.1 Upphandlingsformer	10
2.2.2 Entreprenadformer	11
2.2.3 Standardavtal	12
2.2.4 Relationen mellan beställare och entreprenör	12
2.3 Bakgrund partnering	12
2.4 Partnering - en samverkansform	13
2.4.1 Projektpartnering och strategisk partnering	14
2.4.2 När är partnering lämpligt	14
2.5 Begreppet partnering	14
2.6 Återkommande partneringparametrar	18
2.6.1 Att välja medarbetare	19
2.6.2 Gemensamma mål och tillit	20
2.6.3 Relationsbyggande aktiviteter	20
2.6.4 Juridiskt kontrakt och partneringdeklaration	20
2.6.5 Riskminimering och konfliktlösningsmetod	21
2.6.6 Gemensamma ekonomiska intressen	21
2.6.7 Uppföljning och ständiga förbättringar	22
2.6.8 Att tillvarata individens kompetens	22
3 RESULTAT OCH ANALYS	23
3.1 Vad är partnering	23

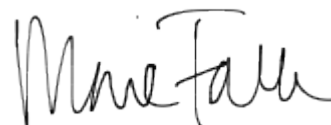
3.1.1	Tillit	24
3.2	När passar partnering	24
3.3	Ekonomi, avtal och ersättningsformer	25
3.4	Aktörerna i ett partneringsprojekt	26
3.4.1	I vilket skede ska de olika aktörerna ansluta	26
3.4.2	Att välja laget	28
3.4.3	Partneringledare	29
3.4.4	Beställarens roll	30
3.4.5	Underentreprenörer och leverantörers delaktighet	30
3.4.6	Mix av kontraktsformer	32
3.5	Gemensamma aktiviteter	33
3.5.1	Startworkshop	34
3.6	Arbetsklimat	34
3.6.1	Personlig utveckling	35
3.6.2	Erfarenhetsåterföring och uppföljning	36
3.7	Fördelar och nackdelar med partnering	36
3.7.1	Förbättringsmöjligheter	37
3.7.2	Flexibilitet	38
3.8	Framtidens partnering	38
3.8.1	Gemensamt projektkontor	39
4	DISKUSSION	41
4.1	Varför en aktör i byggbranschen vill använda partnering	41
4.2	Behovet av en gemensam modell	41
4.3	Nyckelfaktorer i ett partneringsprojekt	42
4.3.1	Val av projektorganisation	42
4.3.2	Tillvaratagande av individens kompetens	43
4.3.3	Gemensam ekonomi	45
4.4	När efterfrågas partnering	46
4.5	Framtidens partnering	47
5	SLUTSATS	49
	REFERENSER	51
	BILAGA A. INTERVJUMANUAL	1
	BILAGA B. TIDPLAN	3

Förord

Denna rapport är ett kandidatarbete skrivet vid Chalmers tekniska högskola i Göteborg under våren 2013. Rapporten är skriven av tre teknologer studerande vid civilingenjörsprogrammet för Väg- och vattenbyggnad. Kursen omfattar 15 högskolepoäng och ges av Institutionen för Bygg- och miljöteknik.

Vi vill tacka våra handledare Jonny Gustavsson och Stefan Munck på URKRAFT Partnering & Ledarskap för deras engagemang och vilja att dela med sig av sin rika kunskap om ämnet partnering. Ett stort tack också till vår handledare Pim Polesie på Institutionen för Bygg- och miljöteknik som givit oss givande diskussioner, utmanat oss med sina frågor och lyssnat på våra tankar och funderingar dygnet runt, alltid med ett leende på läpparna. Likaså ett tack till Anna-Lena Fredriksson från fackspråk som korrekturläst vår rapport och kommit med förbättringsförslag rörande både disposition och språk. Vi vill också tacka alla de intervjupersoner från projektet Gothia Triple Towers som genom sina kloka svar möjliggjort vår undersökning.

Göteborg den 22 maj 2013



Marie Falk



Nicklas Irding



My Wallberg

*”Det krävs ett helt nytt sätt att tänka för att lösa de problem vi skapat
med det gamla sättet att tänka.” – Albert Einstein*

1 Inledning

Byggindustrin sysselsatte år 2010, 305 000 personer och bygginvesteringarna uppgick till 266 miljarder kronor, vilket motsvarade 8 procent av Sveriges BNP (Sveriges Byggindustrier, 2013). Byggindustrin är således en av de största näringarna i landet. En väl fungerande byggsektor är därmed av stor betydelse för samhället och samhällsekonomin. De senaste 30 åren har byggsektorn förändrats på många olika sätt (SOU:2002:115). Beställarrollen är en av de delar som förändrats och kunskapen om byggnation har av olika anledningar kommit att minska inom denna del av branschen. Utvecklingen har på senare tid varit att entreprenörerna själva agerar beställare för byggnation av till exempel bostadsrätter. Sammantaget kan man säga att denna förändring i branschen har lett till att styrkeförhållandena förändrats och skjutits över från beställaren till byggentreprenörer och detta har skapat en obalans på marknaden.

Byggbranschen har under lång tid fått kritik för att vara bakåtsträvande och för att inte uppmuntra till utveckling (SOU:2002:115). Höga byggkostnader, bristfällig kvalitet, stor miljöpåverkan och för liten konkurrens är några av anledningarna till att staten tillsatt delegationer och utredningar av byggbranschen. Utredningarna pekade på aktörernas missnöje gällande en stafettliknande byggprocess, dåliga relationer och misstro mellan aktörer. En omfattande förekomst av tvister och konflikter, ett ineffektivt utnyttjande av individuell kompetens och förseningar av projekt påpekades också (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Kadefors (2002) menar dessutom att en bristande flexibilitet präglade byggprojekten. Dessa utredningar ledde till att byggbranschen började efterfråga nya arbetssätt som en lösning på problemen.

1.1 Partnering i byggbranschen

Partnering är ett alternativt sätt för beställare och utförare att samarbeta och samverka kring en uppgift (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Det är en samverkansform som kan kombineras med olika entreprenadformer och ersättningsformer (Fernström, 2010). Partneringprocessen karaktäriseras av att beställare, entreprenör och konsulter samverkar under hela projektet och därmed skapar nya kontaktvägar (Svensson, Hedberg, & Samuelsson, 2005). Därmed förändras också de traditionella entreprenörs- och beställarrollerna och istället för att vara motparter blir aktörerna, i ett partneringprojekt, samarbetspartners (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Genom att öka samverkansgraden mellan projektets olika aktörer syftar partnering till att uppnå ökad måluppfyllelse, kortare projektider, högre kostnadseffektivitet och bättre relationer (Kadefors, 2002).

Begreppet partnering började användas i byggsammanhang i USA redan på 80-talet där arbetssättet utvecklades för att komma till rätta med de många rättstvister som uppstod i samband med byggprojekt (Kadefors, 2002). Begreppet spred sig sedan vidare till Storbritannien där beställarledet för ett tjugotal år sedan utvecklade begreppet till den form av partnering som förekommit sporadiskt i Sverige i drygt tio år och som de senaste åren börjat användas i allt större utsträckning (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012).

Partnering bygger på värderingarna ärlighet och tillit och partneringprojekt kräver vanligtvis ett ökat engagemang och ett aktivt deltagande av de inblandade aktörerna,

inte minst av beställaren (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Alla parter bör involveras redan i ett tidigt skede, vilket skapar förutsättningar för erfarenhetsutbyte och en möjlighet att arbeta fram nya idéer (Svensson, Hedberg, & Samuelsson, 2005). Samverkansformens främsta syfte är att genom effektivare metoder och lösningar sänka både byggkostnader och tidsåtgång (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Att ta tillvara på varje individs unika kompetens är därför av stor vikt i ett partneringsprojekt.

1.1.1 Ett gemensamt begrepp

Idag känner de flesta aktörerna till partnering men innebörden av begreppet skiljer sig åt mellan olika företag och individer. Olika företag arbetar idag med partnering utifrån skilda modeller där aktörerna inte alltid samverkar i samma utsträckning (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012). Detta kan upplevas förvirrande för beställare som upphandlar olika entreprenörer i det som de alla kallar partnering men som ändå inte innebär samma arbetssätt. En gemensam modell av vad partnering innebär, som ska fungera i hela byggbranschen, efterfrågas därför från flera håll. Samtidigt argumenterar Rhodin (2002) för att en strikt gemensam definition endast begränsar utvecklingen av arbetssättet.

Konsultföretaget URKRAFT Partnering & Ledarskap har under tio år aktivt jobbat med att uppmuntra partnering i svenska byggprojekt. De agerar idag som neutral partneringledare i flertalet byggprojekt, bland annat på projektet Gothia Triple Towers i Göteborg. Då innebörden av begreppet partnering idag varierar beroende på vilken aktör eller vilket företag du frågar uppfattar URKRAFT, som partneringledare, att en gemensam modell eller likartad metod för hela branschen skulle underlätta arbetet med och utvecklingen av partnering. Kandidatarbetet skrivs på initiativ av URKRAFT Partnering & Ledarskap och med handledning av Pim Polesie, doktorand på institutionen för Bygg- och miljöteknik på Chalmers.

1.1.2 Fallstudie av partneringsprojektet Gothia Triple Towers

Gothia Towers är beläget vid Korsvägen i Göteborg och är en del av Svenska Mässan. Komplexet utgörs idag av två hotellbyggnader samt mäss- och konferensanläggning. Det nu påbörjade partneringsprojektet Gothia Triple Towers omfattar en 6 våningar hög påbyggnad på ett av de två befintliga hotelltornen och en nybyggnation av ett tredje hotelltorn på 29 våningar. Projektet drivs i partnering och budgeten är ca 1 miljard kronor, där Svenska Mässan är beställare och Peab totalentreprenör.

Bygget av Gothia Triple Towers sker i två etapper och redan sommaren 2013 invigs påbyggnaden på mittentornet. Svenska Mässans mål är att Gothia Towers ska vara Europas ledande mötesplats när det står klart år 2015. Projektet innehåller stora utmaningar vad gäller logistik och planering, både på grund av det centrala läget och på grund av att byggnationen pågår samtidigt som hotellverksamheten är igång i befintliga delar. Projektet ska miljöcertifieras med systemet Breeam. Det är bland annat dessa faktorer som gjort att man valt partnering som samverkansform för projektet.

1.2 Mål och syfte

Syftet med kandidatarbetet är att belysa begreppet partnering för att påbörja en utveckling av en mer gemensam partneringsmodell som kan användas av fler aktörer i

byggbranschen. Detta genom att identifiera och beskriva nyckelfaktorer i ett partneringsprojekt utifrån befintliga teorier om partnering och genom en närmare analys av hur partnering används på hotellbygget Gothia Triple Towers.

Rapporten bygger på och avser besvara frågeställningarna nedan.

- Vad är partnering?
- Varför vill en aktör i byggbranschen använda partnering?
- Hur ser behovet av en gemensam partneringsmodell ut?
- Vilka är nyckelfaktorerna i ett partneringsprojekt?
- När efterfrågas partnering?

1.3 Avgränsningar

Rapporten avgränsas till den svenska byggbranschen. Litteraturstudien har därför knutits till den litteratur som kretsar kring denna. Det praktiska användandet av partneringskonceptet har i studien begränsats till hur det upplevs av olika aktörer i det specifika projektet Gothia Triple Towers i Göteborg, vilket bara är ett av flera projekt som idag drivs med partnering som samverkansform. Intervjuer har gjorts med beställare, entreprenör och en konsult.

Leverantörer och underentreprenörer har inte intervjuats då dessa inte varit upphandlade i partnering i det aktuella projektet. Rapporten kommer inte beröra Lagen om offentlig upphandling, BIM och Lean Construction i samband med partnering.

1.4 Metod

En metod är ett redskap som forskaren använder sig av för att säkerställa att de målsättningar denne satt upp för sin undersökning eller forskning uppfylls (Holme & Solvang, 1997). Metoden bör vara en grund för forskaren och hjälpa denne att utföra ett systematiskt och välstrukturerat arbete. En välskriven och tydligt redovisad metod kan dessutom vara en vägledning för andra forskare som avser göra en liknande undersökning.

Den metod som valts är baserad på litteratur från bland andra Holme & Solvang (1997), Bryman (2008) och Arbnor & Bjerke (2009). Valet av metod har dessutom gjorts med inspiration från studier likande den som avses genomföras. Anna Rhodin (2002) använder sig i sin licentiatuppsats *”Interaktionsprocesser i byggprojekt – en studie i partnering som kraft för förändring”* av en metod baserad på en hermeneutisk forskningsprocess vilket är en samhällsvetenskaplig metod där tolkningen är central. Denna metod kombineras med olika fallstudier som utförs med en induktiv kvalitativ metod. Inspiration till metodval har även hämtats från Anna Kadefors (2002) rapport *”Förtroende och samverkan i byggprocessen: förutsättningar och erfarenheter”* där en liknande metodik har använts. Ett examensarbete som heter *”Aktörernas syn på partnering i byggbranschen”* och är skrivet vid institutionen för Byggproduktion vid Lunds Tekniska Högskola av Martin Hjelt och Carl Hagberg (2011) har även det legat till grund för denna rapportens metodval. Deras metod liknar den som eftersträvas i detta arbete.

Likt Rhodin (2002), Kadefors (2002) och Hjelt & Hagberg (2011) har arbetet inlett med en litteraturgenomgång. Detta för att få tillräcklig kunskap kring det ämne som behandlas i rapporten. Utgångspunkten för den hermeneutiska forskningen är att forskaren hela tiden gör tolkningar med grund i sina egna fördomar och för-förståelse (Rhodin, 2002). En grundläggande kunskap om ämnet partnering var därför en förutsättning för att kunna dra slutsatser utan att generalisera. En hermeneutisk metod innebär att forskningsprocessen och framväxten av resultat sker i ständig växelverkan mellan teori och empiri (Holme & Solvang, 1997).

En induktiv, kvalitativ metod har valts för att den till skillnad från en kvantitativ metod ger forskaren möjlighet att analysera och tolka resultaten som tas fram i rapporten (Holme & Solvang, 1997). Vid en kvantitativ metod söker man efter det mätbara och statistiska generaliseringar är därför vanligt. Detta hade inte varit en lämplig metod då denna rapport önskar lyfta fram det personliga och unika. En induktiv metod innebär att ett antal frågeställningar har ställts upp och sedan besvarats genom intervjuer. En deduktiv metod där en hypotes besvaras föreföll inte möjlig då den kunskap som krävs för att ställa upp en relevant hypotes rörande ämnet saknades. Vid induktiva studier är teorin istället resultatet av en undersökning. Teorin utvecklas parallellt med insamlingen av det empiriska materialet (Holme & Solvang, 1997).

Vid kvalitativa studier är det vanligt att använda sig av intervjuer (Bryman, 2008). Som ett komplement till litteraturstudien, i syfte att besvara de uppställda frågeställningarna, utfördes således intervjuer med personer knutna till projektet Gothia Triple Towers.

1.4.1 Litteraturstudie

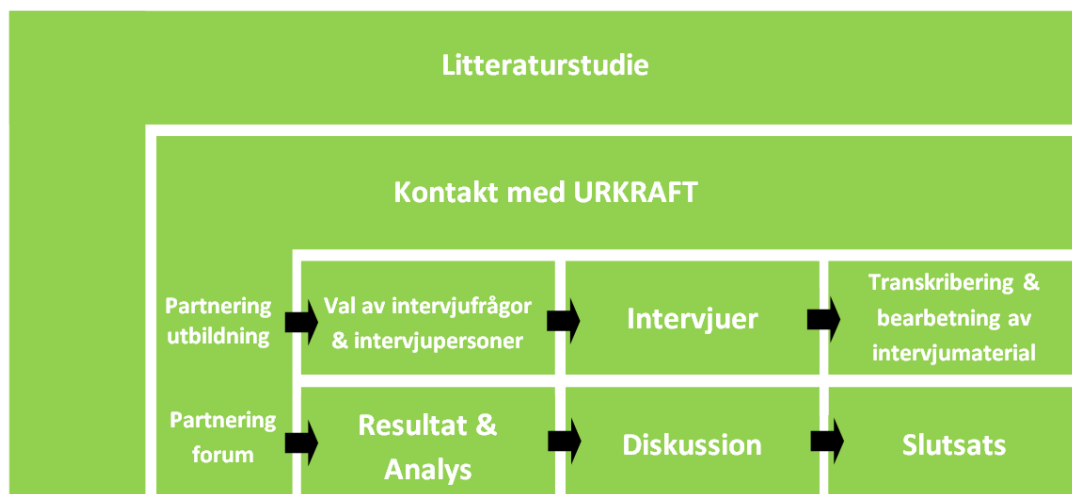
Den litteraturstudie som genomfördes påbörjades innan undersökningen för att få en grundläggande förståelse för vad partnering innebär. För att finna information om det aktuella ämnet och dess bakgrund genomfördes sökningar i databaser dels på internet och dels på Chalmers bibliotek. Utöver detta hämtades information från rapporter, böcker, doktorsavhandlingar, examensarbeten och elektroniska källor. I aktuella rapporter, böcker och examensarbeten som lästs gick även tillhörande referenslistor igenom för att finna ytterligare inspiration till relevant litteratur. Tyngd lades på de källor som använts flitigt av flera författare så som Kadefors (2002), Rhodin (2002) och Nyström (2007). Då författarna skaffat sig en överblick över ämnet skapades en tidplan för hur arbetet därefter skulle fortlöpa. Detta för att få en uppfattning om hur mycket tid som fanns att disponera på de olika delarna av arbetsprocessen, se Bilaga B.

En viktig del av förstudien var en tvådagars grundutbildning i partnering som URKRAFT Partnering & Ledarskap anordnade för olika aktörer i byggbranschen. Under två heldagar träffades beställare, entreprenörer, konsulter och egna företagare som alla var intresserade av att lära sig mer om partnering som arbetssätt. URKRAFT anordnade i utbildningen och anlidade externa utbildare som beskrev sina roller som partneringledare och hur partnering kan se ut. Ett studiebesök gjordes också på Kvarteret Vesslan i Vänersborg där Vänersborgsbostäder valt att arbeta, tillsammans med Skanska, i ett strategiskt partneringprojekt där man byggde om och byggde på tre befintliga lägenhetshus. Workshops genomfördes också och givande diskussioner uppstod mellan de olika aktörerna.

Deltagandet på utbildningen var en av karaktären deltagande observation vilket innebär att forskaren deltar i det fenomen som ska undersökas men gör det utan att störa

processen (Holme & Solvang, 1997). Den deltagande observationen som utfördes en av de två dagarna som utbildningen hölls kompletterar intervjuerna i denna undersökning. Härifrån skapades många frågeställningar som sedan följt forskarna genom hela undersökningen. Anteckningar från kursen om partnering ingick också i litteraturstudien. Litteraturstudien fortsatte sedan parallellt med undersökningen under hela arbetets gång, se Figur 1.

I Figur 1 redovisas en modell för hur arbetsprocessen har sett ut. Litteraturstudien och kontakten med URKRAFT har fortlöpt under hela undersökningen. En partneringutbildning och medverkan vid ett partneringforum har ytterligare bidragit till att utveckla intervjustudien och skapat diskussionsunderlag. Hur intervjustudien och resultat och analys gått till beskrivs mer ingående i kapitlen nedan.



Figur 1 – Illustration av hur arbetsprocessen har sett ut

1.4.2 Intervjustudie

Intervjuer genomfördes med sju intervjupersoner. Intervjuerna var så kallade respondentintervjuer vilket innebär att intervjupersonerna själva är delaktiga i företeelsen som studeras (Holme & Solvang, 1997). Vid kvantitativ intervjumetodik är förtroendet mellan forskare och intervjuperson viktigt. Om personen som blir intervjuad känner att forskaren tar dennes åsikter på allvar uppstår en meningsfull undersökningssituation för båda parter (Holme & Solvang, 1997). För att lägga en grund för tillit deltog varje intervjuperson frivilligt i intervjun och personen informerades också om undersökningens syfte för att vara väl medveten om vad han/hon medverkade i.

Vid kvalitativa intervjuer sker urvalet av intervjuobjekt inte slumpmässigt utan systematiskt utifrån medvetet formulerade kriterier (Holme & Solvang, 1997). Intervjupersonerna valdes utifrån deras erfarenhet kring det relevanta ämnet partnering samt utifrån vilken roll de spelat i det studerade projektet Gothia Triple Towers. För att öka reliabiliteten av informationen vill man använda sig av intervjuenheter som utifrån vissa underliggande sociala förhållanden kan förväntas kunna ge en nyanserad bild av det studerade ämnet (Holme & Solvang, 1997). Intervjupersonerna sågs därför också till att representera olika åldrar, befattning och antal år i branschen.

Vid kvalitativa intervjuer används icke-standardiserade, öppna, frågeformulär för att minimera styrning från forskaren (Holme & Solvang, 1997). För att kunna besvara de frågeställningar som ställts upp användes en semistrukturerad metod (Bryman, 2008). Detta innebär att samma frågor ställs till alla intervjupersoner men att frågorna är öppna för att ge intervjupersonen möjlighet att ge fria svar. En intervjumanual konstruerades utifrån vilka faktorer och teman som var viktiga för rapporten och fungerade som ett hjälpmedel för att se till att de viktiga ämnena täcktes in av intervjun. Ordningsföljden på frågorna anpassades utifrån hur varje enskild intervju utvecklades.

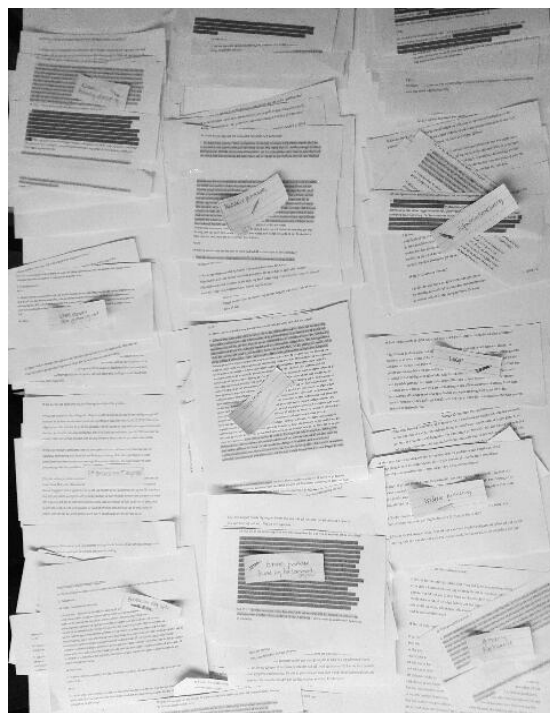
Intervjufrågorna formulerades utifrån rapportens syfte, från de frågeställningar som ställts upp samt utifrån litteraturstudien, se Figur 1 sida 5. Intervjufrågorna skickades till handledarna på URKRAFT samt till handledare på Chalmers för att få deras åsikter. Därefter reevaluerades frågeformuläret, några frågor omformulerades, några frågor togs bort och andra lades till. Frågorna skickades därefter återigen till handledarna för kommentarer. Genom denna iterativa process arbetades sedan en slutgiltig intervjumanual fram, se Bilaga A.

Intervjuerna spelades, efter godkännande från samtliga intervjuobjekt, in. Detta för att undvika att relevant information föll bort vid anteckning av intervjuerna. Det inspelade materialet transkriberades sedan och en kopia sändes till intervjupersonen för godkännande. På så vis undveks möjligheten att något missuppfattats av forskaren vid transkriberingen. Möjlighet gavs också för de intervjuade att dementera det de tidigare sagt för att på så sätt undvika att känslig information skulle komma ut.

1.4.3 Resultat och analys

Kvalitativa studier leder till stora mängder data vilket innebär att analysen ofta blir tidskrävande. Det transkriberade materialet skrevs ut på papper och en första gallring av materialet gjordes, se Figur 2. Intervjuerna lästes igenom noggrant och avsnitt med relevant information och intressanta åsikter rörande rapportens forskningsfrågor klipptes ut. Forskarna formade enskilt kategorier som de ansåg relevanta och de utklippta styckena sorterades därefter in under de olika kategorierna.

Efter att de olika kategorierna formats följde en diskussion där valen ifrågasattes utifrån frågeställningarna och syftet. Slutligen enades författarna om vilka kategorier som skulle vara kvar. Därefter lästes materialet i varje kategori igenom en gång till och relevanta citat färglades. Avsnitt som ansågs överflödiga och irrelevanta för undersökningen sällades bort. Kategorier som ansågs likna varandra slogs samman och nya, mer preciserade, ämnesgrupper skapades. Det utvalda materialet sammanställdes i ett digitalt dokument under de givna ämnesgrupperna, där ytterligare en gallring utfördes. Allt för



Figur 2 - Kategorisering av intervjumaterial

otydliga kommentarer och citat valdes bort och i de fall där samma intervjuperson uttryckt liknande åsikt flera gånger valdes det tydligaste och mest utförliga citatet ut.

De olika kategorierna och ämnesgrupperna strukturerades därefter upp med hjälp av överrubriker och underrubriker för att på så sätt få en tydlig överblick. Utifrån detta dokument formades sedan resultatdelen och sedermera också diskussionen, se Figur 1 sida 5.

Inspiration till olika diskussionsvinklar och ifrågasättanden har samlats in under hela undersökningens gång. Många kloka ord från de olika intervjupersonerna fastnade och skapade nya tankegångar och funderingar kring ämnet. Förutom den inledande partneringutbildningen med URKRAFT Partnering & Ledarskap deltog författarna tillsammans med URKRAFT, i slutet av undersökningen, under två dagar i ett partneringforum i Skövde. Där samlades partneringintresserade personer i branschen från hela landet för att tillsammans diskutera hur de anser att partnering kan se ut i framtiden. Dessa dagar var oerhört inspirerande och lärorika och gav flera nya infallsvinklar som tagits hänsyn till i diskussionen.

2 Teoretiskt ramverk

För att kunna ta till sig beståndsdelarna och tankesättet i partnering måste först en förståelse för varför partnering har uppkommit och varför denna samverkansform efterfrågas i byggbranschen skapas. För att sedan kunna beskriva hur partnering förändrar samverkan i projekt beskrivs hur den traditionella byggprocessen idag går till. Även andra grundläggande begrepp som vilka upphandlingsformer och vilka entreprenadformer som används i branschen beskrivs. För att få en djupare förståelse för vad begreppet partnering innebär redogörs sedan för, primärt med hjälp av existerande svensk litteratur, de parametrar som är grunden i dagens former av partnering.

2.1 Problem inom byggbranschen

Byggsektorn har de senaste 30 åren förändrats och utvecklats på flera sätt och under slutet av 60-talet och början av 70-talet ledde det storskaliga byggandet av miljonprogrammen till att ett antal entreprenörer växte sig stora och starka (SOU:2002:115). Den djupa lågkonjunkturen på 90-talet ledde sedan till att byggandet i landet nästan helt upphörde vilket ytterligare gynnade utvecklingen av färre och större byggföretag. Ett fåtal entreprenörer dominerar idag marknaden i Sverige och detta bidrar till att konkurrensen många gånger anses vara för låg, främst bland entreprenörer och materialleverantörer (SOU:2002:115). Styrkeförhållandet i branschen har förskjutits mellan entreprenör och beställare. Beställaren saknar idag ofta praktisk kunskap kring hur ett bygge uppförs vilket kan leda till att denne måste förlita sig helt till entreprenören.

Byggbranschen har länge kritiserats för att vara en bakåtsträvande bransch (SOU:2002:115). Med anledning av bland annat detta tillkallade Regeringen under 2002 en kommission som skulle föreslå åtgärder i syfte att främja konkurrens, hålla nere byggkostnaderna och höja kvaliteten i den svenska byggsektorn. Resultatet presenterades i utredningen *”Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn”*. I denna rapport fick branschen kritik för bland annat bristande kvalitet, höga priser och kompetensbrist.

Med de regler och den lagstiftning som finns idag läggs ett huvudsakligt ansvar på beställaren för att det som byggs motsvarar samhällets och brukarnas krav, både socialt och ekonomiskt (SOU:2002:115). Beställaren anses därför ha huvudansvaret för att driva produktionen på ett sätt som minimerar problem under både byggnation och användning av byggnader. Entreprenörers och konsulters ansvar för byggfel är alltså med dagens standard begränsat, vilket leder till att det idag oftast är beställaren som får stå för kostnaden för att åtgärda eventuella byggfel (SOU:2002:115). Det beskrivna förhållandet gör att entreprenörer och konsulter många gånger inte håller tillräckligt hög kvalitet.

I rapporten *”Sega gubbar”* (SOU:2009:6), en uppföljning av *”Skärpning gubbar”*, anses att byggfelen i branschen inte har minskat sedan *”Skärpning gubbar”*, utan snarare ökat. Främsta anledningen anses vara bristande ledarskap, kommunikation och erfarenhetsåterföring. Statskontoret uttrycker att det är byggbranschen som ska arbeta med att förändra och förbättra det arbetet och att det inte ska ske på initiativ från Staten. Vidare konstateras att förändringstakten i byggsektorn är fortsatt långsam och detta

anses vara relaterat till avsaknaden av konkurrens inom vissa områden och en starkt konjunkturdriven efterfrågan. Dessutom ökar idag byggkostnaderna, det är oklart vad anledningen är men det anses inte bero på ökad kvalitet (SOU:2009:6).

Kritiken i dessa två rapporter ledde till att nya arbetssätt efterfrågades som en lösning på problemen. Branschen anses generellt sett vara fortsatt dålig på att förnyas och ta till sig resultat av forskning och undersökningar och arbetet för att förbättra kvalitet och effektivitet verkar stå till (SOU:2009:6). Samtidigt sägs att byggföretagen är medvetna om sektorns förnyelsebehov och en vilja till förändring börjar sprida sig bland aktörerna. Idag ökar användandet av partnering som samverkansform snabbt i Sverige och kanske är det ett resultat av den kritik branschen länge fått utstå. Med partnering som samverkansform uppmanas de inblandade att ta ett steg från den traditionella byggprocessen där projekteringen enbart ligger på beställaren och istället bjuda in både konsulter och entreprenörer i ett tidigt skede.

2.2 Den traditionella byggprocessen

Den traditionella byggprocessen kan delas in i fem huvudskeden; idé- och programskedet, projekteringskedet, upphandlingskedet, byggskedet och förvaltningskedet, Figur 3 (Svensk Byggtjänst, 2013).



Figur 3 - Den traditionella byggprocessen

I idé- och programskedet genomför beställaren ett antal utredningar som slutligen leder till ett byggnadsprogram där kända förutsättningar och krav beskrivs. Beställaren tar sen hjälp av en arkitekt för att ta fram en gestaltning av byggnaden och utifrån den beslutar man sedan om hur byggnaden ska utformas. I projekteringskedet preciserar beställaren byggnadsprogrammet till färdiga bygghandlingar tillsammans med arkitekten och konsulter i form av konstruktörer för byggnad, VVS och el.

Bygghandlingarna innehåller de färdiga ritningarna, funktionskraven och beskrivningarna. (Svensk Byggtjänst, 2013). I upphandlingskedet formulerar beställaren sen ett förfrågningsunderlag utifrån bygghandlingarna och anbud tas in från de olika entreprenörerna. Entreprenader upphandlas i allmänhet i konkurrens på fast pris (Kadefors, 1997). När man har beslutat kring hur upphandlingen och ersättningsformen ska se ut inleds byggskedet (Svensk Byggtjänst, 2013). Därefter genomför den valda entreprenören byggnationen och i förvaltningskedet sköts drift och underhåll om. Förvaltningen sköts ofta av specialiserade företag men ibland även av entreprenören.

2.2.1 Upphandlingsformer

Fast pris är idag den vanligaste ersättningsformen i den svenska byggbranschen och ersättningsformen signalerar att kostnaden ligger i fokus (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Fast pris utgör den anbudssumma entreprenören vill ha i ersättning för hela projektet (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012). I denna anbudssumman ingår ett

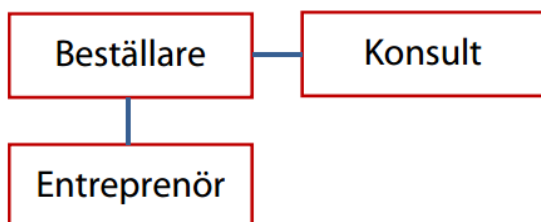
procentuellt arvode som exempelvis ska täcka central administration, risk och en procentuell vinst (Bygglidarna, u.d. (b)). Fast pris kan även indexregleras, detta för att under projektets tid kunna ta hänsyn till eventuella förändringar i varupriser och andra omkostnader.

För att signalera att kvalitén istället ska ligga i fokus väljer man vanligen rörligt pris. Rörligt pris, eller löpande räkning som det också kallas innebär att det inte finns någon förbestämd slutgiltig kostnad för projektet. (Bygglidarna, u.d. (b)). Löpande räkning finns i ett antal olika varianter, dels med ett procentuellt arvode till entreprenören, precis som vid fast pris, dels med ett fast arvode till entreprenören där arvodet utgör en förbestämd summa.

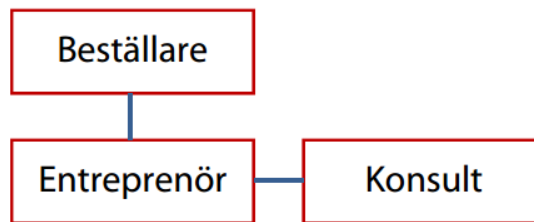
En tredje variant är löpande räkning med riktpolis och incitament. Det innebär att aktörerna tillsammans kommer överens om ett riktpolis och om kostnaden överstiger eller understiger riktpoliset så delas beloppet mellan aktörerna enligt i förväg avtalade proportioner (Bygglidarna, u.d. (b)).

2.2.2 Entreprenadformer

Traditionellt sett finns två olika entreprenadformer i byggbranschen, utförandeentreprenad och totalentreprenad (Bygglidarna, u.d. (a)), se Figur 4 och 5. I en utförandeentreprenad handlar beställaren själv upp konsulter för projektering vilket medför att entreprenören endast ansvarar för produktionen (Wimert Lundgren Advokatbyrå, 2011). Då projektering och produktion utförs av olika parter är risken att produktionstekniska synpunkter inte tillvaratas i utformningen vilket kan ses som en nackdel (Kadefors, 1997). Att ändra en lösning i ett sent skede är alltid mer resurskrävande än att ta hänsyn till kravet från början.



Figur 4 - Utförandeentreprenad



Figur 5 – Totalentreprenad

(Wimert Lundgren Advokatbyrå, 2011)

I en totalentreprenad har beställaren ett avtal med entreprenören rörande både produktion och projektering (Kadefors, 1997). Entreprenören kan i en totalentreprenad fritt välja hur de i förfrågningsunderlaget ställda funktionskraven uppnås. Därmed kan eventuella produktionstekniska synpunkter på ett enklare sätt tas hänsyn till i projekteringen. En risk för beställaren kan dock vara att entreprenören strävar efter den billigaste lösningen på varje funktionskrav vilket kan leda till att den färdiga byggnaden får höga drift- och underhållskostnader (Bygglidarna, u.d. (a)). Mindre företag har inte alltid de ekonomiska resurserna som krävs för att ta sig an en totalentreprenad vilket kan medföra en konkurrensbegränsning.

2.2.3 Standardavtal

I Sverige har entreprenadbranschen länge använt sig av så kallade standardavtal (Advokatfirman Lindahl, 2013). Dessa avtal ges ut av föreningen Byggandets Kontraktskommitté (BBK) där företrädare för i stort sätt alla aktörer i byggbranschen finns representerade. De idag aktuella standardavtalen heter för utförandeentreprenader AB 04 och för totalentreprenader ABT 06 (Wimert Lundgren Advokatbyrå, 2011). Standardavtalen är allmänt accepterade av både av beställare och av entreprenörer i branschen.

2.2.4 Relationen mellan beställare och entreprenör

I en traditionell byggprocess är brister i kontraktshandlingarna vanliga då det är mycket kostnadskrävande att framställa felfria underlag (Kadefors, 2002). I SOU 2002:115 (2002) menar man att entreprenörerna historiskt sätt har dominerat kompetensutvecklingen i byggbranschen medan beställarna har haft en mindre roll. Detta har, i samband med att beställaren idag inte har några egna byggresurser, lett till att beställaren ofta saknar den fullständiga kompetens som krävs. Många byggprojekt sträcker sig också över flera år och under tiden kan både kunskap och behov komma att förändras. Detta medför att det under kontraktstiden krävs förhandlingar mellan beställare och entreprenör för att hantera de brister som upptäcks. Entreprenören har både rätt och skyldighet att utföra de arbeten som krävs, så kallade ändrings- och tilläggsarbeten eller ÄTA-listor (Kadefors, 2002). Entreprenören får ersättning för arbetena från beställaren utifrån en självkostnadsprincip.

Eftersom en entreprenad i regel upphandlas på lägsta pris finns det här en betydande risk för beställaren. En entreprenör som ser att handlingarna i förfrågningsunderlaget är bristfälliga kan på så sätt lämna ett lägre anbud för att få uppdraget och sedan räkna med att kunna tjäna in pengar på ändrings- och tilläggsarbeten (Kadefors, 2002). Ändringar medför ofta konflikter och direkta kostnadsökningar vilket gör att flexibiliteten i projektet blir lidande.

2.3 Bakgrund partnering

Partnering har funnit sin väg till Sverige genom Storbritannien och Danmark men begreppet började först användas i byggsammanhang i USA på 1980-talet (Kadefors, 2002). Det var US Army Corps of Engineers som utvecklade arbets sättet för att komma till rätta med de många rättstvister som uppstod i samband med byggprojekt.

Storbritannien har en tradition av att många byggprojekt resulterar i juridiska tvister. På 1990-talet efterfrågade regeringen i Storbritannien en förändring i byggbranschen, då branschen inte kunde tillgodose kundernas behov och förväntningar och då man inte heller höll tillräcklig kvalitet (Kadefors, 2002). 1994 inleddes ett samarbete mellan staten och industrin i Storbritannien genom en utredning genomförd av Sir Michael Latham (Kadefors, 2011). Rapporten belyste det låga förtroendet och det dåliga samarbetet mellan branschens parter och det konstaterades att mer samverkan i branschen behövdes.

Till följd av denna utredning startade en process för att förändra de dåvarande arbetsformerna och regeringen tillsatte efter ett par år en grupp beställare ledda av Sir

John Egan (Kadefors, 2011). Denna grupp kallades ”The Construction Task Force” och skulle föreslå metoder för att utveckla byggandet i landet. De presenterade sitt arbete i rapporten ”*Rethinking Construction*” 1998, vilken sedan låg till grund för ett reformprogram med samma namn. I rapporten uppmanades branschen att i stället för att använda traditionella upphandlingsformer använda sig av långsiktigt partnerskap. De nya arbetssätten som gruppen presenterade, däribland partnering, hämtade inspiration från bland annat bilindustrin och testades först i ett antal demonstrationsprojekt. Projekten med partnering gav mycket positiva resultat och idag är partnering lagstadgat för offentliga beställare i Storbritannien (Fernström, 2012).

Även i Danmark har man tagit till sig partnering som arbetsform på statligt initiativ. Sedan 2003 har Danmark en statlig policy som säger att alla offentliga byggprojekt ska upphandlas i partnering. Om partnering inte anses vara passande för projektet ska goda anledningar anges (Kadefors, 2002). Det utbredda arbetet med partnering anses i Danmark ha utvecklat branschen i efterfrågad riktning.

Även i Sverige har partnering sedan en tid tillbaka fått fotfäste i byggbranschen. Idag känner de flesta aktörerna till begreppet partnering men innebörden skiljer sig åt mellan olika företag och individer (Rhodin, 2002).

2.4 Partnering - en samverkansform

Partnering anses inte vara en egen entreprenadform utan ett annorlunda sätt att driva projekt (Kadefors, 2002). Partnering är en samverkansform och genom att öka samverkansgraden mellan projektets olika aktörer syftar partnering till att uppnå ökad måluppfyllelse, kortare projektider, högre kostnadseffektivitet och bättre relationer. Vid en vanlig entreprenad har beställaren ingen kontroll eller egentlig insyn i projektet förrän kontrollen vid slutbesiktningen, vilket medför en risk för att beställaren då blir överraskad över slutresultatet.

Är beställaren istället närvarande och delaktig under hela byggnationen medverkar han också vid förändringar. Detta blir en trygghet för beställaren och han har därmed också en större flexibilitet i projektet då han under projektets gång kan initiera förändringar och förbättringsförslag. För att alla parter ska känna sig nöjda och samverkansgraden ska bli så hög som möjligt så är det viktigt att parterna har tillit till varandra och att de tillsammans sätter upp gemensamma mål för projektet (Fernström, 2012).

För att uppnå ett öppet arbetsklimat och bryta upp det ”revirtänk” som i vissa fall finns mellan de olika aktörerna, så bör de medverkande umgås i mer sociala sammanhang än vad som erbjuds vid den traditionella byggprocessen (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012). Detta kan uppnås med olika typer av workshops under projektets gång för att lära känna varandra och för att alla ska känna samhörighet. Projektmedlemmarna får då en större förståelse för varandra och alla kan då känna att de jobbar för projektets bästa och för att uppnå de mål som gemensamt satts upp. Om beställaren är med på dessa workshops och är mer delaktig under projekts gång än i traditionella projekt skapas en öppenhet. Med en öppenhet i projektet kan beställaren tidigt diskutera de förändringar denna önskar göra och föra en dialog om vad de kommer att kosta och vad det kommer att innebära för sluttiden.

2.4.1 Projektpartnering och strategisk partnering

Partnering som avser ett specifikt projekt benämns ofta projektpartnering och partneringrelationer som löper över flera projekt benämns strategisk partnering (Kadefors, 2011). Om projekten är likartade så kan en upprepningseffekt skapas och på så sätt kan beställare och entreprenör utifrån sina erfarenheter i det tidigare projektet effektivisera projekt efter projekt och därmed sänka de nya projektkostnaderna (Fernström, 2012). Inköp av olika komponenter kan vid ett tillfälle göras för samtliga projekt och på så sätt sänks kostnaderna ytterligare. Att även behålla samma projektmedlemmar genom flera projekt kan vara en fördel då de redan känner varandra och har förtroende för varandra och därmed kan nästa partneringsprojekt påbörjas direkt. Detta sparar mycket tid.

2.4.2 När är partnering lämpligt

I princip alla projekt kan drivas i partnering (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Nyttan med samverkansformen blir dock större vid längre och mer komplexa projekt eftersom det där är möjligt att hinna skapa ett bra samarbete och ta till vara på de kompetenser som finns i projektet. I ett stort projekt med många parter inblandade, där många beslut ska fattas och där en hög risk finns, är partnering en fördelaktig samverkansform (Fernström, 2012). Partnering öppnar upp för möjligheten att aktörerna tillsammans kan lösa problem. Partnering innebär också att mer tid läggs på möten under själva byggskedet än i ett traditionellt byggprojekt. Under dessa möten följs projektet upp och diskuteras (Fernström, 2012). Då möten som ingår i partnering ibland kan uppfattas som tidskrävande kan man, i mindre projekt som löper över en kortare tid eller i projekt med liten risk och med färdiga bygghandlingar, istället använda sig av det mer traditionella arbetssättet (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012).

2.5 Begreppet partnering

Idag finns det i Sverige inte någon gemensam definition av vad partnering innebär och står för (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012). Partnering är ett spritt begrepp och innebörden av partnering skiljer sig idag åt mellan olika aktörer, företag och individer. Detta kan innebära svårigheter med att säkerställa den kvalitet som önskas uppnås i partneringsprojekt och problem uppstår då beställaren inte vet vad han kan förvänta sig när de väljer att jobba i partnering. En otydlig innebörd av begreppet partnering ökar risken för missförstånd mellan de olika aktörerna i branschen och även risken för missförstånd mellan aktörer i ett och samma projekt.

Det är få som har definierat partnering under de år som begreppet florerat i byggbranschen, men bland dem som gjort det skiljer sig även här begreppen åt. Nedan presenteras hur ett forskningsinstitut i USA redan 1987 definierar begreppet partnering, hur en intresseorganisation i Storbritannien 1997 definierar partnering och hur den danska staten väljer att definiera partnering idag.

A task force of the Construction Industry Institute (CII), Austin, 1987

“A long term commitment between two or more organizations for the purpose of achieving specific business objectives by maximizing the effectiveness of each participant's resources. This requires changing traditional relationships to a shared culture without regard to organizational boundaries. The relationship is based upon trust, dedication to common goals, and an understanding of each other's individual expectations and values. Expected benefits include improved efficiency and cost effectiveness, increased opportunity for innovation, and the continuous improvement of quality products and services.”

(Construction Industry Institute, 1987)

Fritt översatt:

Ett långsiktigt samarbete mellan två eller flera organisationer med avsikt att åstadkomma specifika företagsmål genom att maximera effektiviteten av varje deltagares resurser. För detta behövs ändringar från de traditionella relationerna till en gemensam kultur utan hänsyn till organisationers gränser. Relationen baseras på förtroende, gemensamma mål och förståelse för varandras individuella förväntningar och värderingar. Förväntade förbättringar är ökad effektivitet och kostnadseffektivitet, ökade möjligheter till förnyelse och kontinuerlig förbättring av kvalitet och service.

Construction Industry Board (CIB), Storbritannien, 1997

”Partnering is a structured management approach to facilitate team working across contractual boundaries. Its fundamental components are formalized mutual objectives, agreed problem resolution methods, and an active search for continuous measurable improvements.”

(Svensson, Hedberg, & Samuelsson, 2005)

Fritt översatt:

Partnering är ett strukturerat tillvägagångssätt för att underlätta samarbete över kontraktsgrenser. Dess fundamentala delar är gemensamma mål, gemensamma konfliktlösningsmetoder och ett aktivt sökande av fortsatta mätbara förbättringar.

”Begrebet ”partnering” anvendes om en samarbejdsform i et bygge- og anlægsprojekt, der er baseret på dialog, tillid, åbenhed og med tidlig inddragelse af alle parter. Projektet gennemføres under en fælles målsætning formuleret ved fælles aktiviteter og baseret på fælles økonomiske interesser.”

(Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2006)

Fritt översatt:

Begreppet partnering används som en samverkansform i bygg- och anläggningsprojekt, det baseras på dialog, tillit, öppenhet och av tidig medverkan av alla parter. Projektet genomförs med en gemensam målsättning formulerad vid gemensamma aktiviteter och baserat på gemensamma ekonomiska intressen.

För att ytterligare exemplifiera att partnering har en varierande innebörd i byggbranschen idag presenteras nedan hur ett antal större byggtreprenörer i Sverige presenterar partnering på sina hemsidor.

Peab

På Peabs hemsida står följande att läsa om hur de arbetar med partnering (Peab, u.d.);

“Partnering kallas ibland utökad samverkan, vilket är en bra beskrivning. Partnering kräver nämligen helhjärtad medverkan från två eller fler jämbördiga parter under byggprocessens alla delar. Engagemanget börjar dessutom tidigare än i konventionella samverkansformer. Till skillnad från en förtroendeentreprenad är du som kund därför aktiv inte bara vid uppstartsskedet, utan genom hela byggprocessen.”

”Vid partnering, liksom i en förtroendeentreprenad, används en väldefinierad, verktygslåda som består av följande parametrar:

Workshoppar – före, under och efter projektet, i syfte att skapa gemensamma visioner och mål, verka för teambuilding mm.

Partneringledare – fungerar som motor i samarbetet, leder workshoppar, diskussioner och utbildningar.

Partneringdeklaration – ett måldokument som arbetas fram gemensamt och undertecknas av workshopdeltagarna. Deklarationen täcker också de etiska aspekterna av samarbetet och distribueras till alla involverade i projektet.

Samarbete – tillsammans utarbetar vi bland annat mötesgenomförande

samt risk- och konflikthantering.

Öppenhet – total transparens i allt från inköp till ekonomisk redovisning.”

Skanska

Det framgår inte tydligt på Skanskas hemsida hur de använder sig av partnering men i ett dokument som de tagit fram ”Skanskas lilla gröna” (2008), finns dock en beskrivning av partnering, vilken följer nedan;

“Partnering är ett strukturerat samarbete där beställaren, byggföretagen, konsulterna, entreprenörerna och andra nyckelaktörer gemensamt genomför ett byggprojekt. Partnering bygger på gemensamma mål och en gemensam ekonomi. Genom en kontinuerlig och öppen dialog kan alla de iblandades kompetens tas tillvara under byggprocessen. På så sätt skapas delaktighet, engagemang och inte minst transparens mellan de olika kostnadsposterna. Partnering ger en helhetsyn över projektet och är särskilt framgångsrikt när nya byggmetoder ska prövas.“

NCC

På NCC's hemsida finner man en beskrivning av det de kallar för NCC partnering, vilken följer nedan (NCC, u.d.);

“NCC partnering är en modell för strukturerad samverkan i byggbranschen. Kund, entreprenör och konsulter arbetar tillsammans från tidigt skede och genom hela byggprocessen. Även leverantörer och underentreprenörer kan involveras tidigt.

*Organisation, mål och ekonomiska intressen är gemensamma och lägger grunden för förhållningssättet "Projektet AB".
Värderingarna ärlighet, öppenhet och respekt bygger den tillit som krävs i en framgångsrik projektgrupp.”*

Veidekke

På Veidekkes internationella hemsida, i deras årsrapport för 2011, finns en beskrivning av partnering som följer (Veidekke, 2012);

“Partnering: Project execution model which combines principles of involvement, interaction and organisation in the establishment and work of the project organisation, using a form of settlement based on cost, target price and various keys for risk distribution in cases where the total project amount exceeds or falls short of the target price.”

Fritt översatt:

Genomförandemodell som kombinerar principerna om delaktighet, samverkan och organisation vid sammansättningen av och arbetet i projektorganisationen, med hjälp av en form av uppgörelse baserad på kostnad, riktpolis och olika verktyg för riskfördelning i de fall där den totala projektkostnaden överstiger eller understiger riktpoliset.

ByggDialog

ByggDialog beskriver på sin hemsida partnering enligt följande (ByggDialog, u.d.);

”I bred mening är partnering den process där kund och leverantörer tillsammans och systematiskt söker en effektiv form av samverkan för att uppnå ett bättre gemensamt helhetsresultat i ett enstaka eller flera på varandra följande projekt (strategisk partnering).

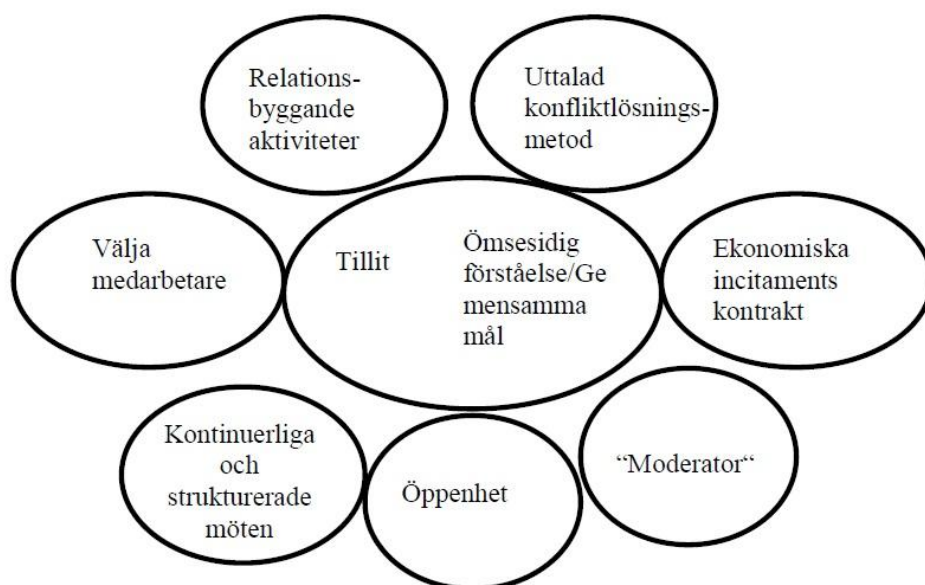
Partnering med ByggDialog omfattar ett antal interaktionsprocesser. Dessa är gemensamma mål, konflikthantering, teknisk samverkan, uppföljning/ständiga förbättringar, teambuilding/organisation, upphandling och relationer/förtroende.”

Definitionerna och beskrivningarna av partnering skiljer sig åt. I exemplen ovan är man dock överens om att gemensamma mål är en förutsättning för partnering. De flesta skriver även om öppenhet och förtroende som en grund i partnering. Gällande andra parametrar och moment så skiljer sig beskrivningarna åt.

2.6 Återkommande partneringparametrar

I teorin nämns ett antal olika parametrar eller moment som bör ingå i ett projekt för att det ska vara ett partneringprojekt. Nedan förklaras de olika parametrarna och innebörden av dessa.

Nyström (2007) skapade, efter en sammanställning av tretton böcker och artiklar, som alla är publicerade från slutet av 1990-talet till början av 2000-talet, den så kallade partneringblomman, Figur 6. Partneringblomman består av nio parametrar som var frekvent återkommande i den undersökta litteraturen och som Nyström ansåg kunde definiera partnering. I undersökningen lades fram att tillit och gemensamma mål är grunderna i partnering och att det är de parametrar som ska genomsyra ett partneringprojekt. Nedan beskrivs mer utförligt de parametrar som nämns i partneringblomman och ytterligare ett antal parametrar som är återkommande i aktuell litteratur om partnering.



Figur 6 - Partneringblomman (Nyström, 2007)

2.6.1 Att välja medarbetare

Både Svensson, et al. (2005) och Fernström (2010) är överens om att man i början av ett projekt bör fokusera på urvalsprocessen, det vill säga att hitta rätt partneringgrupp, och att bygga upp en teamkänsla i gruppen. Detta tar längre tid än i traditionella projekt, men har visats sig värdefullt då det förkortat den totala byggtiden (Fernström, 2010).

I allmänhet rekommenderas att anlita en extern moderator, en så kallad partneringledare, för att leda möten och workshops för att kunna få alla nyckelpersoner i projektet att förstå vad partnering innebär och för att alla ska få utrymme att uttrycka sina åsikter (Kadefors, 2002). Denna kan då tillsammans med beställaren sätta samman rätt team, den så kallade partneringgruppen. Partneringledaren har även som uppgift att leda möten för att få ut så mycket som möjligt av tillfällena och att lyfta fram alla parterers åsikter på ett balanserat sätt (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010).

Efter anbudsöppning rekommenderas att beställaren håller intervjuer med utvalda entreprenörer för att avgöra vad de har för intentioner för det avsedda partneringprojektet. Senare bör även personliga intervjuer hållas med möjliga nyckelpersoner i projektet för att kunna komplettera partneringgruppen (Fernström, 2010). De personer som väljs till nyckelpositioner i partneringprojektet bör vara eldsjälar (Kadefors, 2002). Kadefors (2002) påpekar att det är av stor vikt att inte välja en olämplig person till en nyckelposition och att det är viktigt att merparten av partneringgruppen är positivt inställd för att denna inställning ska dominera projektet. För att fokusera på och tydliggöra partnering inom respektive organisation kan en intern partneringansvarig, utöver en neutral partneringledare, utses. Detta kallas även "internal partnering" (Kadefors, 2002).

det bör därför kontrolleras så att det inte finns regler där som motsäger det man kommit fram till i partneringdeklarationen. Kadefors (2002) poängterar dock att partneringdeklarationen ligger vid sidan om de kontrakt som bundits mellan alla parter och att det är viktigt att skilja deklarationen och kontrakten åt.

2.6.5 Riskminimering och konfliktlösningsmetod

Under den inledande workshopen utbildas de olika parterna i projektet, och en riskfördelning för att främja samarbetet sätts upp (Kadefors, 2002). Partnering anses därmed öka förutsättningarna för ett bättre resultat avseende riskminimering i projekt (Fernström, 2010). England har erfarenheter av en förbättrad riskhantering i partneringprojekt än i traditionella projekt, då parterna i ett partneringprojekt tillsammans diskuterar risker i ett tidigare skede och därmed också beslutar vem som är bäst lämpad att hantera en viss risk eller ett visst problem.

I partneringprojekt kan man använda sig av en så kallad konfliktlösningstrappa för att hantera situationer då parterna inte är överens (Fernström, 2010). När man i samband med workshopen definierar ett system för problem- och konflikthantering så definieras även team på olika nivåer i organisationen, det kan vara utförandenivå, teknisk nivå, projektledningsnivå, och ledningsnivå. Tanken med konfliktlösningstrappan är att ett problem löses på den nivå där det uppstår. Om ett problem inte är löst inom en bestämd tid måste det tas vidare till nästa nivå för att lösas där. Modellen anses skapa starka drivkrafter att lösa problem där de uppstår då det kan ses som ett misslyckade att behöva delegera vidare ett problem till nästa nivå (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Det är av stor vikt att skapa en rutin för att hantera konflikter då det bidrar till ett mer metodiskt sätt att lösa konflikten på. Konflikter som löses inom gruppen bidrar till att gruppen svetsas samman än närmare vilket i sin tur leder till ökad effektivitet.

2.6.6 Gemensamma ekonomiska intressen

Att använda sig av så kallade öppna böcker i samband med den ekonomiska redovisningen i partneringprojekt anses av många som en förutsättning för att partnering ska fungera. Öppna böcker innebär att de olika parterna har tillgång till varandras ekonomiska redovisning för projektet och därmed kan känna ökad trygghet och ökat förtroende för varandra (Fernström, 2012). Vilka kostnader som ska redovisas kommer beställare och entreprenör överens om i förväg (Olsson, 2012). Denna metod anses göra mest nytta då den används i projekt med löpande räkning. Att använda sig av öppna böcker skapar dessutom ett högt kostnadsmedvetande hos alla i projektet och underlättar därmed för en mer öppen kommunikation.

Ett vanligt sätt att skapa gemensamma ekonomiska mål i ett projekt är att arbeta med incitament (Kadefors, 2002). Syftet med incitament är att alla parter ska vinna på att samarbeta för att sänka kostnader i projektet. Att använda sig av en betalningsform med incitament i byggprojekt innebär att både pris och kvalitet hamnar i centrum (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Avtal med incitament kan utformas på flera sätt, en form som använts i partneringprojekt är rikt kostnad med incitament. Denna form bygger på att ej förväntad vinst, och eventuella förluster, fördelas mellan parterna i projektet efter överenskommelse (Kadefors, 2002). Det är dock viktigt att fördelningen upplevs som rättvis för att inte relationen mellan parterna ska påverkas negativt (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010).

I allmänhet är det beställaren och entreprenören som omfattas av ett system med incitament (Kadefors, 2002) och vanligt är då att dessa delar lika på vinster och förluster (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). I det danska partneringavtalet involveras även projektörer och konsulter i avtal med incitament (Kadefors, 2002).

2.6.7 Uppföljning och ständiga förbättringar

Under startworkshopen bör även ett uppföljningssystem utarbetas för att utvärdera hur partneringsamarbetet fungerar löpande under projektet (Kadefors, 2002). Avsikten är att under projektets gång följa upp de målsättningar som formulerades vid den inledande workshopen (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Vid uppföljning av traditionella byggprojekt fokuserar man vanligtvis på ekonomi, tider och kvalitet. Vid uppföljning av partneringprojekt rekommenderas att även fånga upp framgångsfaktorer inom själva byggprocessen, som till exempel kommunikation och relationer med övriga projektmedlemmar. Uppföljning i ett partneringprojekt kan till exempel ske genom enkätundersökningar eller genom avstämning av de uppsatta målen (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010).

Att ha ett slutseminarium är ett bra sätt att avsluta ett partneringprojekt och på så sätt gå igenom erfarenheter och se vad man kan ta med sig till nästkommande projekt (Olsson, 2012). Även vid slutseminariet får man tillfälle att fråga sig hur måluppfyllelsen ser ut, vad som har fungerat bra respektive mindre bra samt vad man tar med sig för erfarenheter in i nya projekt.

2.6.8 Att tillvarata individens kompetens

Kadefors (2002) påpekar att många aktörer i byggbranschen upplever en frustration över att deras unika kompetens inte tas tillvara i traditionella projekt. Den övergripande tanken med partnering är att effektivisera byggprocessen så att konflikter och spilltider minskas och även att minska de begränsningar som traditionella entreprenad- och upphandlingsformer har. Detta uppnås delvis genom att varje individs specifika kompetens utnyttjas maximalt (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Med de samlade kunskaperna kompletterar aktörerna varandra genom hela projektet.

3 Resultat och analys

Nedan presenteras resultat från de sju intervjuer som hållits med personer involverade i projektet Gothia Triple Towers. Av de personer som intervjuats representerar två personer beställarsidan, en person konsultsidan och tre personer entreprenadsidan. Från beställarsidan intervjuades affärsområdeschefen samt en projektledare. En konstruktör representerade konsultsidan och från entreprenörssidan intervjuades projektchefen, en arbetsledare och en blockchef. Utöver detta har även partneringledaren för projektet intervjuats.

3.1 Vad är partnering

Begreppet partnering skiljer sig ofta mellan olika aktörer, organisationer och individer. Nedan beskriver några av aktörerna i det studerade projektet vad partnering är för dem.

... det är ett sätt att arbeta ihop och få ut allas kompetenser i projektet till projektets bästa. Det är ju ingen entreprenadform och det är ju inte heller en ersättningsform, utan det är ett sätt att utveckla ett lagarbete över kontraktsgränser, kan man väl säga. Men sen förutsätter ju det att alla ändå har en tryggad ersättning och vinst så att de har tryggad ekonomi i projektet.

... att den som ska utföra arbetet, som troligtvis är mest kunnig, har möjlighet att vara med och påverka projekteringen och att man har en öppen ekonomisk redovisning till beställaren, så att man inte hamnar i en besvärlig slutuppgörelsesituation sen, där beställaren blir förvånad över vad som har hänt, utan att beställaren hela tiden är med och förstår vad som händer i projektet.

... för mig är det ett enda ord egentligen, samarbete. Samarbete vad det gäller ekonomi, tider och kvalitet, samarbete rätt över alltihop egentligen. Att jobba nära ihop och tillsammans mot gemensam budget, gemensam sluttid, rätt kvalitet, det är sådana där klyschor, men så enkelt är det ju.

... det ska inte finnas några mörkertal eller något annat under ytan, utan en öppenhet och en ärlighet och ett gemensamt intresse att förvalta byggherrens pengar på bästa möjliga sätt.

... jag tycker ju att det ska vara på något sätt relaterat till en gemensam vinst för båda parter i alla fall.

I kommentarerna ovan påstås att syftet med partnering delvis är att ta tillvara varje individs kompetens och att det är avgörande för att få ett bra resultat i projektet. Gemensamma mål, öppenhet och tillit nämns som självklarheter i partnering. Dessutom är alla intervjupersoner noga med att poängteras vikten av en tryggad ekonomi för båda parter.

3.1.1 Tillit

Tillit och förtroende mellan aktörerna anses i stor del av litteraturer vara en av grunderna i partnering. På frågan om tilliten är av stor betydelse också i det verkliga projektet svarade man följande:

... det bygger ju på att alla verkligen litar på varandra och att alla verkligen vill bidra på det här viset. Vi har faktiskt testat det, mot UE-ledet har jag varit med om att testa det och det har funkat.

... det gör det absolut. Det händer väl att någon kanske faller tillbaka till sin egen lilla låda men då får vi ta varandra i hampan och säga att nu gör vi det här tillsammans, för det är ju det vi ska vinna på.

... oavsett om det hade hetat NCC eller Skanska partnering, så hade vi drivit det på precis vårt sätt, för vi måste känna trygghet och tryggheten är ju att jag måste få in i böckerna.

3.2 När passar partnering

I litteraturen står att läsa att partnering som samverkansform är mest gynnsam i stora och mer komplexa projekt. Där kan alternativa tekniska lösningar leda till stora besparingar och därmed kan man ha mycket att vinna på att ta in konsulter och installatörer i ett tidigt skede. I mindre projekt, med färre personer inblandade, kan dock partnering anses mindre nödvändigt.

... har man ett väldigt enkelt hus som är helt färdig ritat, beställaren vet precis vad han vill ha för någonting och han kan ge en entreprenör helt färdiga handlingar som går och prissätta och det är en vettig tidplan då finns det nästan ingen anledning att gå in i partnering. Däremot när det gäller stora projekt i tidiga skeden, alltså det finns inte så mycket ritningar, det är komplext, komplicerat och ont om tid, alltså man behöver i princip rita och bygga samtidigt då är det ju nästa nödvändigt att göra det på det här viset.

... jag tror att de hade känt sig lite besvärade att här släpper vi iväg en miljard hoppas det blir ungefär som vi har tänkt oss. Vi i vår tur hade ju aldrig kunnat ha, den löpande relationen som vi har till mässan då, utan då hade vi fått lämna ett strikt fast pris och då hade vi stått en jätte risk för sådana här projekt är ju betydligt svårare än vad det är att bygga kontor eller bostäder. Jag tycker nog att när det är såhär komplicerat då ska man göra så här.

... det är kanske en större vinst i de komplicerade projekten. Är det ett enkelt projekt då löper det ju på, på något sätt, så jag tror att vinsten kan bli större.

... stora projekt, när det är komplicerat, när det är komplext och ont om tid då är det ypperligt lämpligt med partnering men då krävs det att beställaren har resurser att sätta till för då finns ju kanske inte allting beskrivet exakt hur de vill ha det.

De tillfrågade är överens om att de största vinsterna med partnering görs i komplexa, ofta större projekt och att partnering är av mindre betydelse i mindre projekt. Partnering

kan dessutom vara fördelaktigt då projektet är tidspressat och man vill ha möjlighet att projektera under tiden som byggnationen drar igång, för att spara tid.

3.3 Ekonomi, avtal och ersättningsformer

I ett partneringsprojekt är den gemensamma och öppna ekonomin en av grundstenarna. Ett juridiskt kontrakt skrivs mellan parterna, där det beslutas om vilka ersättningsformer som gäller och där eventuella bonussystem klargörs. En speciell partneringsdeklaration upprättas också för att tydliggöra samarbetets ambitionsnivå.

... hela det här arbetet med avtalet, skulle jag nog vilja påstå, är det viktigaste jobbet över huvud taget.

... det moraliska kontraktet knyts ju till dem initialt så det gäller att få in dem andra hela tiden i samma tankesätt oavsett då på vilket sätt dem kommer in och vilka ekonomiska förutsättningar dem har för fast pris, partnering eller vad nu är så gäller det att få in dem och med i detta.

Ovan påpekas vikten av att ständigt uppdatera nya projektdeltagare om vad partneringsdeklarationen innebär och därmed få dem att förstå vilken arbetsmiljö som efterfrågas i projektet.

... i och med att man går in i ett partneringsprojekt så bygger ju det på den här öppna ekonomin, nu har ju de flesta entreprenörer ett ekonomisystem som bygger på att man gör en projektekonomi, men mindre entreprenörer har ju tyvärr inte den här möjligheten.

... det är ju en utav de viktigaste fundamenten för att en beställare ska känna sig trygg också. Jag menar; har han inte full insyn och påverkan i ekonomin då börjar ju misstänksamheten med en gång gro va. Det är en oerhört viktig del att beställaren också organiserar sig och är med i den ekonomin och inte bara något som man går in då och då och förstrött tittar på.

Gällande ett partneringsprojekts ekonomi så nämns återigen en ökad trygghet men också en begränsning för mindre entreprenörer som inte har möjlighet att använda mer avancerade ekonomisystem.

... och det här kallas då rikt kostnad med incitament och det är väldigt vanligt att man har i partneringsavtal, att man sätter det, men den ideala situationen är dock att man inte har rikt kostnader utan att man har ett sådant ansvar för att klara budgeten ändå.

... idag är man väldigt inne på att partnering är det rätta sättet att jobba där alla säkerställer sin ekonomi via arvudet, gärna att det är förknippat med olika bonusar och gärna morötter i projektet. Vi har ju här till exempel, förutom riktpriser, rikt kostnader, incitament, tak så har vi ju tidsbonusar.

... sen tror vi på att man kan, lägga på andra stimulerande bonusar istället. De kan vara energimålsbonusar eller miljöbonusar av något slag.

... sedan måste det finnas bonusar i det här, så att det finns morötter och drivkrafter i båda riktningarna.

Ovan påpekas att riktpolis med incitament är vanligt förekommande i partnering men att det inte är det optimala. Angående ersättningsformer så nämns istället vid flera tillfällen att det är viktigt med olika former av bonusar i ett partneringprojekt. Det kan exempelvis röra sig om bonusar som är kopplade till olika funktion- eller kvalitetsmål, tidsbonusar eller miljömålsbonusar.

3.4 Aktörerna i ett partneringprojekt

I ett byggprojekt ingår vanligen beställare och entreprenör samt konsulter och installatörer, utöver dessa tillkommer också underentreprenörer och leverantörer. Åsikterna om vilka aktörer som ska vara med i partnering skiljer sig dock åt.

... samtliga aktörer ska vara med på banan. Det tror jag på. Många stör sig ju på det, att beställare och huvudentreprenörer, det är ofta där det stannar. Sen heter det ju att vi ska... vara samma med våra installatörer och underentreprenörer och sådant, men vi behandlar ju inte dem samma riktigt.

... på beställarsidan så måste man ju ha någon som är aktiv i projektet, vid alla projektmöten måste det finnas en som kan vara med och ta beslut och det måste vara tydligt att den får göra det... man måste ju på båda sidor ha någon som aktivt kan jobba med ekonomin... Sen när det handlar om projektering, ska vi även rita då måste ju även beställaren ha någon som är duktig och som kan säga vad de vill ha och som kan vara med i projekteringsprocessen, vad som ska ritas och vara med och påverka.

... det finns ett antal nyckelpersoner, som kommer att driva projektet framöver sen, underentreprenörernas ledande montörer och nyckelpersoner hos konsulter också då.

... jag tycker ju beställaren och entreprenören så klart skall vara med men jag tycker ju egentligen att konsulterna, det är ju bra om de är med också i en större grad, det tror jag blir mer utslagsgivande då kanske.

Beställaren och huvudentreprenören ses som de självklara deltagarna i ett partneringsamarbete. Den intervjuade arbetsledaren tycker även att det är viktigt att installatörer och underentreprenörer är med i samarbetet, medan konsulten däremot tycker att det är konsulterna som är viktiga att involvera och arbetschefen tycker att det är nyckelpersoner i ledningen som är relevanta att inkludera i partnering.

3.4.1 I vilket skede ska de olika aktörerna ansluta

Tydliga åsikter finns också om när man anser att de olika aktörerna bör ansluta till partneringprojektet. I litteraturen pratar man ofta om så kallade tidiga skeden, dock preciseras inte exakt vilken del av byggprocessen dessa tidiga skeden syftar till.

... huvudentreprenören ska in så tidigt som möjligt, underentreprenörer då, installatörer, VVS och el är också lite en filosofisk fråga, men de bör ju då komma in så tidigt som möjligt i detta också med sin kunskap för då blir det ju ett ganska stort projekteringsteam med konsulten, med huvudentreprenören och med respektive

underentreprenörer som är med i sina delar i projekteringen för att få fram den här produkten. Varför vill man då ha med entreprenören i tidiga skeden? Ja, det är ju helt klart så att de sitter på dels väldigt mycket kunskap om produkten, process, utförande och genomförande som måste med i projekteringen för att det ska bli bra i slutändan, men framför allt för att de också ska vara engagerade och känna att de har varit med och beslutat. Då kan man kanske redan i tidigt skede ta hänsyn till problem som entreprenören känner till kan bli där ute.

... ju tidigare man är med, det gäller att sätta teamet och ofta är det ju så att man har för bråttom från beslut till handling. Alltså ju mer man gör innan, ju mer rätt kommer bygget att bli sen.

... ju tidigare du får in entreprenören, desto mer kan du få ut av dem. Deras erfarenhet är viktig.

... byggherrarna tror ofta då att de måste göra hela programskedet själva. Så entreprenörerna köps ofta upp efter programskedet. Vi tycker ju att full partnering, alltså att alla intressenter, nyckelpersoner ska vara med, gärna innan. Men pratar vi hundra procentig partnering så gärna i så tidiga skeden som möjligt.

... vi tror ju i tidiga skeden att man ska ha en designdialog som alla intressenter kan vara med på, en designdialog som också då går över i någon form utav teknikdialog, där de tekniska intressena är med, tycker till om designen och hur lätt det är att bygga och vad det kostar, på vilka sätt, förbilligande eller smarta lösningar och sådant.

Nedan diskuteras vikten av att även få med installatörer och underentreprenörer i dessa tidiga skeden.

... med det är ju liksom grejen med partnering, att de ska vara med i tidigt skede, hjälpa till att hitta lösningar, förenkla, billigare lösningar, det är de det bygger på och det är fullt möjligt att kunna pressa priserna mycket mer. Det är jag helt övertygad om.

... men det viktiga är ju att vi, konsulterna, får komma in, alltså konstruktörer, arkitekter, ventilation och brand och de, huvuddisciplinerna kommer in tidigt. Sen finns det ju alltid leverantörer på något sätt som man inte kan fånga med till hundra procent.

... för vitsen är ju att den här konsulten ska ju inte springa iväg och börja rita en massa innan den här underentreprenören har varit med och tyckt till om vad man ska rita, hans kompetens ska påverka det vi ritar. Så det hade ju varit ett alternativ i det här projektet, att vi hade ju bestämt oss för en el, en rör, en vent osv det här tror vi på, de vill vi samarbeta med och så tagit in dem i princip i samma skede som konsulterna och så satt oss gemensamt med konsulterna och försökt rita det bästa möjliga så att säga.

... ska man köra de här komplicerade underentreprenörerna på partnering då ska dem in så tidigt som möjligt.

Alla tillfrågade är överens om att huvudentreprenör, dennes underentreprenörer och underleverantörer ska komma in i ett tidigt skede. Från ovanstående kommentarer tolkas att ett tidigt skede innebär att entreprenörer och leverantörer deltar redan under projekteringen. Detta för att kunna dela med sig av sin kunskap och spetskompetens till

de projektörer som ritar och utvecklar underlag för den kommande byggnationen och därmed få en behagligare resa fram till färdig produkt och ett bättre slutresultat.

3.4.2 Att välja laget

Att ha rätt personer med i ett partneringsprojekt påpekas flitigt i litteratur om partnering. Nyckelpersonerna hos de centrala aktörerna bör vara engagerade, kompetenta och motiverade till att jobba i denna typ av samverkansform (Kadefors, 2002).

... jag tycker man ska vara väldigt, väldigt, väldigt noga med när man väljer lag. Vilka som är lämpliga och vad dem har att tillföra. Jag tror det är väldigt viktigt också att man vågar som beställare ha tilliten till att köpa upp en organisation som man tror på och att inte priset är det avgörande utan att jag tror att organisation och referenser, erfarenheter och liknande är det absolut viktigaste.

... det är helt avgörande, alltså det är ju, om du har rätt personer på rätt plats och har rätt gäng som jobbar med detta och alla är fokuserade på att göra det bästa för projektet och så är det helt avgörande hur det här går eller inte går. Det är väldigt svårt även om de har rätt organisation så är det svårt och jäkla mycket jobb att underskrida budget. Men med fel organisation då är det hur lätt som helst att det brakar åt helvete åt andra hållet. Det går väldigt fort uppåt. Så är det och därför är organisationen av avgörande betydelse.

... när det gäller partnering i övrigt så är det ju bemanningen. Vad är det för människor? Vi vill hitta rätt människor, de vi vet och tror har kunskap och kan driva ett sådant här projekt, man kan inte komma släpande med vem som helst utan att vi har sagt att den vill vi syna i sömmarna, vilka byggen har den varit på, vad har den för kompetens, är den känd för att göra bra ifrån sig och så vidare.

... det spelar ingen roll vad företaget heter, det är de du jobbar med, minst hälften är ju hur organisationen ser ut, de vill ju ha namn på de som ska vara med i projektet då, sen är det svårt för de nya som aldrig varit ute.

... när vi är noga med att se ut huvudentreprenören är vi kanske inte lika noga med att se ut personerna i de näst nedstigande leden. Och då kan det bli så att man får personer in som kanske inte är komfortabla med det här sättet att jobba och då får man försöka hantera det på något sätt.

Alla de intervjuade är överens om att det är viktigt att välja rätt organisation för projektet. Det ska inte vara priset som är avgörande vid val av organisation, utan människorna och de egenskaper de besitter. För att hitta människor som är bekväma med arbetssättet undersöks aktuella personers tidigare erfarenheter och referenser från tidigare projekt. Detta nämns också som en nackdel för de personer som är nya i branschen, då dessa saknar erfarenhet och därmed får svårt att slå sig in på marknaden.

... entreprenören får då komma in med sitt förslag på organisation och så intervjuar man dem och de får redovisa företagets filosofi och de får redovisa hur de jobbar med partnering, det är en bedömningsgrund, och sen får varje person redovisa hur han vill jobba i detta projektet.

... inköp har man ju till exempel kompletterat entreprenörens inköpsorganisation med en från oss utsedd inköpare som har en jättekompens på att göra upphandlingar och inköp men inte primärt från byggindustrin utan från annan industri. Och det har vart oerhört lyckat för han har kunnat tillföra en massa kompetenser och sätt att hantera upphandlingar och förhandlingar. Så att det gäller att plocka in, utan prestige, plocka in de som är bäst dedikerade för de olika positionerna.

... om entreprenören får sätta upp en inköpsorganisation, så matchar vi den med vår kompetens och bildar en inköpsgrupp, där vi har full öppenhet och där vi också sitter och har på så sätt full insyn i hela inköpsprocessen.

Den individuella kompetensen och lämpligheten för en viss uppgift anses i ett partneringsprojekt vara viktigare än vilken organisation eller aktör personen ursprungligen tillhör. Dessutom nämns personliga intervjuer som ytterligare ett moment för att hitta rätt personer för organisationen, främst nyckelpersoner.

3.4.3 Partneringledare

En moderator, eller partneringledare som det ofta kallas, har i ett partneringsprojekt som uppgift att leda möten och se till att alla parterns åsikter lyfts fram på ett jämlikt sätt.

... har man mindre projekt tror jag kanske inte att det är nödvändigt med en partneringledare, men i stora projekt som det här så tror jag att det är väldigt bra att ha en utomstående som en partneringledare som är en part i det hela också, som kan vara med och bidra med saker och komma med bra inspel och vara som en moderator mellan det här också.

... det är ju två parter som ska bli en och vi ska ju vara så här tajta om det här ska lyckas och då är det väl bra om man har någon som kan hjälpa till och smörja lite i hörnen och slipa av kantigheterna och gå in och ta de här samtalen om man ser att två personer har svårt att parata med varandra, så det tror jag är bra att ha en neutral.

... jag upplever inte att partneringledaren bidrar med så mycket och visst dem har de här temafikana och så och det är ju trevligt men om dem faktiskt har en aktiv roll i projektet det vet jag inte om jag tycker att de faktiskt har.

... ja den har ju rollen att se till att gänget jobbar mot samma mål, mot först och främst det här moraliska kontraktet och sen vidmakthålla det och se till att alla får den inputen så att de vet vad det här står för och vad vi har för mål i projektet hela tiden.

... det är oerhört viktigt, det är en central roll i partnering och den fuskas bort ibland med att man säger det att entreprenören erbjuder den här tjänsten och det är gott och väl det, men jag tror nog att jag ändå alltid vill ha någon som är utanför, det är en större trovärdighet om de är fristående.

Från kommentarerna ovan kan utläsas att åsikterna om partneringledarens roll i projektet går isär. Personerna i ledningsgruppen anser att partneringledaren har en betydelsefull roll som projektets moderator och påpekar vikten av att denne ska vara neutral. De intervjuade som inte har kontakt med partneringledaren i det dagliga arbetet,

som även jobbar närmre produktionen anser inte att partneringledaren har en så viktig roll och verkar dessutom osäker på vad dennes arbetsuppgifter är.

3.4.4 Beställarens roll

I ett partneringprojekt har beställaren vanligen en mer aktiv roll än i ett traditionellt byggprojekt och därmed ökar också kravet på beställarens kompetens.

... grunden i partnering är att byggherren verkligen vill köra i partnering, att byggherren förstår partnering, att byggherren gör ett jävligt bra förfrågningsunderlag i partnering som är fullt av tillit och försäkran och öppenhet, som inte är fullt av en massa, alltså för mycket lagar och regler och allt det här va.

... jag tycker att byggherren måste ha en stark organisation, det kräver lite större insats av byggherren, det krävs lite mer möten, det krävs lite mer delaktighet.

... så jämfört med en totalentreprenad är ju beställaren mycket mer engagerad i ett partneringprojekt. Jämfört med en totalentreprenad så krävs det mycket mer kunskap.

... definitivt så krävs det mera resurser från beställarsidan i ett partneringprojekt och det är ju liksom vitsen med det hela att de ska ju vara involverade, man ska ju göra det gemensamt.

... det händer ju i vissa fall att beställaren tycker vi kör partnering men då har inte beställarsidan tillräckligt med resurser så att det blir ändå så att de inte är särskilt aktiva i processen och då är det lätt att det blir det här glappet.

De tillfrågade är överens om att det krävs mer kunskap och mer delaktighet av byggherren i partnering och att det krävs en större och starkare organisation från beställarsidan, än i ett traditionellt projekt. Det påpekas även att tanken med partnering är att man ska göra det tillsammans och att det därav naturligt krävs mer delaktighet av beställaren än i ett traditionellt projekt.

... jag tror det viktiga i ett bygge är att beställaren är tydlig, jag försöker vara tydlig. Och att beställaren tar beslut och gör det fort, för det är ju ändå beställaren som ska forma sin produkt och ju tydligare man är desto lättare har ju byggaren att hantera frågan.

3.4.5 Underentreprenörer och leverantörers delaktighet

I ett partneringprojekt upphandlar beställaren entreprenören i partnering och i vissa fall även konsulter och installatörer. Underentreprenörer och leverantörer upphandlas mer sällan i partnering utan upphandlas istället ofta på fast pris. I det projekt som studeras är i stort sett inga underentreprenörer och leverantörer upphandlade på partnering.

... jag tycker det känns lite taskigt att vi har en partneringrelation till vår kund men vi ska ut och slå och banka på våra installatörer och våra underentreprenörer, att vi alltid ska handla dem till lägsta pris och att dem inte är med och påverkar. Det är ett taktiskt val som dem över mig har gjort och det kanske är rätt eller fel men jag tycker att det är fel. För de har ju inte gått in med massa marginal naturligtvis utan de måste ju gå in

med lägsta peng för att få jobbet och då kanske man inte får den entreprenören som man helst vill samarbeta med, som man tror har bäst förmåga att få det till ett bra projekt.

... genom att vi har hittat då en jåkligt duktig entreprenör som vi tror på både tekniskt, ekonomiskt, planering, organisation och allting, så vi tror att det här blir absolut billigast. Så att det här har du ju liksom, det blir som en tvåvägskorsning, vad väljer man, väljer man att försöka satsa på att få ett fast pris då som man har satt i konkurrens och fått jämfört med många andra eller litar man på att den entreprenören vi väljer han kommer att göra det så jåkla billigt så att det åtminstone blir minst blir lika billigt som den lägsta som lämnade ett fast pris, då måste man tro på det.

... nu har vi gjort upphandlingar där vi har många fasta priser och vi försöker jobba med att få in dem i partneringtänket i alla fall. Men jag hade kanske trott att det hade varit bättre om vi haft dem med i ett partneringsförhållande från början men det, samtidigt går det ju inte att komma ifrån att konkurrensen gör ju att vi får en bra ekonomi i det vi gör. Och det kanske vi hade fått ändå men nu vet vi att vi får det.

Ovan påpekas att det skapar orättvisor i projektet att huvudentreprenör och beställare har ett partneringsavtal medan underentreprenörer och leverantörer i sin tur inte är upphandlade i partnering. De uttrycker även att de, då ett uppdrag handlas på fast pris, kan känna en ekonomisk säkerhet då priset satts i konkurrens men uttrycker samtidigt ett missnöje med att då inte kunna välja att jobba med den entreprenör som anses bäst lämpad för uppgiften.

... i detta upplägget som vi har här så har vi inte en partneringsrelation till våra installatörer, så dem skriver ju ÄT:or när saker och ting blir förändringar precis som vanligt och det tycker väl jag kanske är en svaghet med detta upplägg som vi har här, att inte alla är med på samma premisser.

... de svåra, stålstomme var med här till exempel, dem hade en ren partnering upphandling här, funkade skitbra. Det var jätte mycket förändringar, jätte mycket strul med ritningar och ändå lyckades vi få en väldigt bra produkt. Nu kunde vi liksom driva det i byggets tempo och så hantera ekonomin löpande istället för att först sätta oss med ekonomin och komma överens om att här är en ÄTA-underrättelse och den måste skrivas på och den måste granskas och sen får dem börja producera. Då hade vi tappat tid i varje förändring och det gjorde vi inte nu. Sen hade jag tyckt det varit bra om man hade handlat upp dem viktiga installatörerna, el, rör, ventilation och kanske sprinkler på den systemhandlingen som låg till grund för det här projektet.

En underentreprenör i projektet har haft en partneringsrelation till huvudentreprenören. Deras uppgift anses svår och komplex men tack vare partnering och den kommunikation och lösningsfokusering som det medför har de löst uppgiften med önskad kvalitet. Partnering medför att projektet kan löpa på även vid förändringar, att det inte bromsas av en ekonomisk konflikt vid varje ändring har bidragit till att de tillsammans löst uppgiften i tid.

... jag tycker man ska ha med betydligt fler. Innan dess blir det inte fullt ut, det blir partnering mellan byggare och beställare å de är väl bra, de tycker vi. För vår del tycker vi ju det är jättebra, men sen tycker jag man ska försöka få med, i första hand

installatörer. Det tror jag stenhårt på! Helt säker på att det lönar sig, både när det gäller pengar och kvalité och arbetsklimat och allting, helt övertygad om.

... de frågar rakt ut varför inte vi inte har partnering med dem... det gör de. Inte alla, men många. Nästa steg är väl att få med installatörerna, det tror jag ligger närmast. I tidigt skede och vara med och rita, hitta på lösningar och sådant här. Och sen i förlängningen få med även underentreprenörer då, kakel och allting.

... för om jag sitter och granskar en rörhandling så kan ju jag se vad som står på rörhandlingen men jag kan ju inte se att det där är ju inte bra jämfört med den här metoden, för jag känner ju inte till den andra. Så där tar vi ju inte till vara på deras kompetens utan det kommer ju kanske då om det inte fungerar att göra som det är ritat och det kommer ju ett ändringsmeddelande och då får vi betala för den ändringen istället för att man hade ritat den från första början.

Önskemål uttrycks om att i framtiden även upphandla underentreprenörer och installatörer i partnering, dels för att öka möjligheten att uppnå önskad kvalitet och för att klara ekonomin men även för att få ett bättre arbetsklimat. Viljan att upphandla underentreprenörer, leverantörer och installatörer i partnering grundar sig även i möjligheten att ta tillvara på deras specifika kunskap för att hitta bättre lösningar redan i tidiga skeden.

3.4.6 Mix av kontraktsformer

Vissa menar att ett projekt endast kan räknas som full partnering om alla inblandade aktörer är upphandlade på partnering medan andra menar att vissa aktörer har för liten inblandning i projektet för att det ska vara nödvändigt och istället förespråkar fastpriskontrakt för dessa. Därmed förekommer det ibland olika upphandlingsformer i ett och samma projekt.

... idag jobbar vi hårt för att få ut partnering ända ner till yrkesarbetarna så att alla känner delaktighet på så sätt att man oavsett vilken typ av kontraktsform man har i projektet, att man känner att man kan delta i det lagarbetet och delta i den samverkan man har för att nå ett bra projektresultat totalt sett och filosofin är ju då att även om jag inte har ett uttalad partneringavtal, kanske underleverantören har ett fast pris, så gagnar det honom att vara med i lagarbetet för då klarar han sin egen ekonomi bättre och kan rå hem den... Men man kommer nog aldrig ifrån att det finns ett antal entreprenörer som kommer att jobba på någon typ av fastprisavtal i ett partneringprojekt och då är ju utmaningen att även om de har det att de ska känna att de har fördel av att ha det tankesätt som vi har i partneringavtalen, att det gagnar dem ändå.

... men sen kanske det finns väldigt enkla entreprenörer, säg en målningsentreprenör som man kan ge ut ritningar och en beskrivning som väldigt tydligt säger att de här väggarna ska du måla på det här viset och då behöver man inte ha partnering. Men just när det blir lite komplext, lite oklart då tycker jag att då kan man välja det. Så att mixa det tycker jag, även om man har ett partnering projekt här, att mixa vissa entreprenörer på partnering och vissa på fastpris, det ser jag inte som ett problem.

... enkla entreprenader kanske man inte behöver ha partnering, även om det är ett partneringprojekt behöver man ju inte driva det fullt ut mot alla entreprenörer och leverantörer, utan man kan ju välja vissa där man tycker att det här är lite komplext.

Även om en underleverantör är upphandlad på fast pris så anses det gagna honom att vara med i partneringsarbetet ändå, för med det tankesätt som används i partnering anses han klara sin egen ekonomi bättre än med ett traditionellt tankesätt. Ovan sägs att de entreprenader som anses svåra och komplexa i projektet är de som bör upphandlas i partnering, medan de ”enkla” kan upphandlas på traditionellt fast pris och att det därmed alltid kommer finnas en mix av upphandlingsformer i ett och samma projekt.

3.5 Gemensamma aktiviteter

Genom att löpande under projektets gång jobba med relationsbyggande aktiviteter stärker man partneringsgruppen och aktörernas samarbetsförmåga. Aktiviteterna kan vara av social karaktär för att ge gruppen en chans att skapa samhörighet men de kan även vara i form av information eller utbildning. Konceptet med dessa gemensamma aktiviteter uppfattas något olika av intervjupersonerna.

... vi ha jobbat mycket med det. Alla de här partneringträffarna, att jag som beställare går på bygget, att jag som beställare är med och pratar, jag är med och berättar om vad jag vill uppnå, att skapa den stoltheten och den delaktigheten i att vara med och bygga det här huset.

... för att suga in yrkesarbetarna, ett temafika och då bjuder vi in allihop på fiket och så berättar vi tio minuter, en kvart, och försöker ge dem något mer än bara vanligt tjat. Sen försöker vi hitta på aktiviteter med jämna mellanrum, alltifrån jultallrikar till korvgrillningar och alltihopa där vi försöker samla ihop alla så mycket som möjligt på en och samma gång för att det ska bli lite ”benchmarking” över kontraktsgrensarna och så vidare.

... teamet är ju så otroligt viktigt. För från början så känner man inte varandra och då får man ha dem här teamövningarna där man träffas och diskuterar och så lär man känna varandra och desto närmare man kommer desto lättare blir man den här familjen som ska lösa frågan tillsammans och då har man ett gemensamt mål utifrån både tid och budget.

... det blir säkert positivt av det och det är mycket från beställarsidan, det är ju de som är drivkraften bakom. Så är det hela tiden egentligen, grillkvällar och midsommarfirande och de, det är partnering det med.

... det gör vi ju kanske ändå i våra projekt, fast då är det ju på vårt initiativ och då är ju inte brukaren och slutkunden så i fokus, så som det blir här när det är på kundens initiativ. Det är nog bra att ha med den typen av aktiviteter. Då är det ju viktigt att ha med kollektivet också så att det inte bara blir tjänstemän som sitter och klappar varandra på ryggen för det ger ju inte så mycket där ute om man säger så.

... så har vi ju då informationsmöten en gång i månaden då vi plockar in alla som är nya på arbetsplatsen och då trycker vi väldigt mycket på det här med partnering då och att vi jobbar i ett gäng här för detta och att de ska vara stolta över att jobba med det här.

Träffar av social karaktär har förekommit regelbundet under projektets gång så väl som informationsträffar i olika former, viktigt är då att alla projektmedlemmar bjuds in för att skapa den efterfrågade delaktigheten i projektet. Entreprenören påpekar att det ofta

förekommer aktiviteter i projekt oavsett om det är ett partneringsprojekt eller inte men att det är mer positivt nu, då det förekommer på initiativ av beställaren.

3.5.1 Startworkshop

En inledande workshop ger partneringsprojektets medverkande en möjlighet att lära känna varandra och skapa förtroende och tillit i gruppen. Syftet med startworkshopen är också att introducera arbetssättet partnering och ta fram gemensamma projektmål.

... sen måste man ha en bra startworkshop, den ska alltid finnas med. Startworkshopen är mycket för att man ska bli överens och lära känna varandra och dra upp riktlinjer och skriva det moraliska kontraktet.

... när man börjar är det ju viktigt att man har en sådan där startworkshop alltid och det tycker jag är jättebra. Det går ju ut på att då träffas alla som är inblandade i projektet på något sätt, både från beställare och vi som entreprenörer och konsulter och så börjar man med en projektpresentation för allihop, där man presenterar vad projektet går ut på och det här ska vi bygga och det här är tider som gäller. Sedan efter det pratar man ju om det här moraliska kontraktet i partneringsprojektet, alltså partneringsdeklarationen. Där sätter man alltså ner ett antal mjuka mål, hur ska vi jobba i det här projektet? Där finns det ett antal grejer som man kommer överens om, hur man ska samarbeta, vad som är viktigt. Ett moraliskt kontrakt, hur ska vi agera mot varandra. Och det slutar med att man skriver ner det där på papper och sen skriver alla som har varit med under, att så här är vi överens om att vi ska jobba. Det är viktigt.

Intervjupersonerna är överens om att en startworkshop är nödvändig och påpekar vikten av att upprätta en partneringsdeklaration under workshopen.

3.6 Arbetsklimat

Partnering beskrivs ofta som en samverkansform som främjar personlig utveckling och bidrar till ett öppet och trivsamt arbetsklimat.

... jag skulle vilja påstå att det påverkar väldigt positivt, jag tycker det blir mycket mindre konflikter och man löser oenigheter mycket enklare. Ofta så ligger det ekonomi bakom och har man ett gemensamt ansvar för ekonomin då är det mycket lättare att komma överens också för man vet att man måste hitta det som är bästa lösningen för projektet, inte vad som är bäst för mig eller beställaren utan det som är bäst för helheten.

... alla projekt kan ju ha ett bra klimat, det är inte så, men det handlar ju om människorna som finns i det, vad man bygger in i ett partneringsprojekt, det finns ju en tydligare idé och förväntan att vi ska samverka, att vi ska jobba tillsammans, att vi ska ha hög tillit och förtroende för varandra.

... ibland tycker jag att den här konfliktrappan eller konflikthanteringen får onödigt stor plats... det är klart att vi ska lösa konflikter men jag tycker mera att det handlar om att vi ska ha människor som är lösningsfokuserade och inte problemorienterade.

Partnering sägs ha en mycket positiv påverkan på arbetsklimatet och då parterna har ett gemensamt ansvar för ekonomin uppstår färre konflikter och dessutom blir det enklare att lösa de som uppstår. Att ha lösningsfokuserade människor i projektet anses viktigare än att ha specifika konfliktlösningsmetoder att tillgå.

... mellan oss och beställaren så påverkar det väldigt positivt tycker jag men eftersom våra underentreprenörer inte är med så... ute på arbetsplatsen där det kanske är 30 % vår personal och 70 % våra underentreprenörer så märker man inte av någon större skillnad.

... man strävar ju efter att ha bra klimat, jag menar vi jobbar ju hårt på det med alla sådana här möten och alltihopa och att det ska vara kul, det ska vara trevligt och man ska känna att man är med i någonting viktigt där man är delaktig, det är högt i tak, där jag kan uttrycka min mening, utan att någon klubbar i huvudet.

Då merparten av hantverkarna på arbetsplatsen inte är upphandlade i partnering påverkas inte arbetsklimatet där nämnvärt. Relationen mellan beställare och huvudentreprenör anses dock vara förbättrad i partnering.

... partnering har ju också blivit för den yngre generationen ett helt annat sätt att jobba och mycket mer motiverande. Man får inte glömma den där enkla saken att det ska vara kul att gå till jobbet. Det är ju inte självklart för alla jämt och ständigt och det är ju nästan huvudsaken. Jag menar, är det inte kul att gå till jobbet så blir det ju aldrig något bra jobb heller.

Då partnering påverkar arbetsklimatet positivt tros det kunna bidra till att få fler unga intresserade av branschen och trivas bra i det arbetsklimat som råder.

3.6.1 Personlig utveckling

På frågan om möjligheten till personlig utveckling blir större i ett partneringprojekt jämfört med i ett traditionellt byggprojekt svarade några av intervjupersonerna så här:

... ja de uppföljningar som vi gjort under åren i partneringentreprenader då är ju då förtroendet, personlig utveckling, kul att jobba och allt sådant, det är det som man för fram som faktorer till varför det gick bra, varför det vara kul att vara med i projektet.

... ja, absolut. Det finns mycket större utrymme för alla att bidra, det är ett mycket öppnare klimat för att komma på idéer och det är mycket lättare att ta till sig folks idéer och förslag. Så det är ju betydligt mer kreativt och utvecklande för personer också att jobba i ett sådant klimat, istället för att lägga ner energi på att lösa konflikter och vara eniga så hjälps man åt istället. Var och en får känna att de har att bidra med att det leder någonstans, så absolut för personlig utveckling är det en bra samarbetsform, helt klart.

... ett ökat samarbete med beställare och entreprenör skulle man nog lära sig mer av tror jag, för då tror jag att man får en ökad förståelse för deras delar i projektet också och

deras syn på saken. Hur entreprenören tänker på plats och hur beställaren tänker på sina frågor, det tror jag man kan lära sig på.

... här jobbar du ihop med beställaren hela tiden och hör hans motiveringar och hans ställningstagande. Det är ju oerhört givande givetvis. Så att jag vill påstå att partneringsprojektet ger större möjligheter till personlig utveckling än de andra.

Enligt ovan bidrar partnering till ett mer öppet klimat, vilket gör att det finns större möjlighet till personlig utveckling. Partnering ökar möjligheten för alla att bidra och komma med idéer och det anses även vara mycket lättare att ta till sig andras idéer och förslag. Det anses därmed vara mer kreativt och utvecklande att jobba i ett sådant klimat. Genom ökad kommunikation och ett nära samarbete ökar förståelsen för den andra parten och det upplevs roligare att jobba under sådana förhållanden.

3.6.2 Erfarenhetsåterföring och uppföljning

Regelbundna utvärderingar och uppföljning i projektet ska leda till ständiga förbättringar och därmed ökad effektivitet (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). I ett traditionellt byggprojekt ligger fokus vanligtvis på att utvärdera ekonomi, tider och kvalitet. I ett partneringsprojekt bör uppföljningen även innefatta framgångsfaktorer i själva byggprocessen, som exempelvis kommunikation och relationer mellan projektets aktörer. På frågan om det finns större möjlighet till erfarenhetsåterföring i ett partneringsprojekt var intervjupersonerna överens om att det finns ökade förutsättningar för just det.

... generellt är branschen inte fantastiskt bra på att slutföra och återföra kunskap och ta med sig det goda och ta bort det som inte är så bra. Jag tycker att partneringentreprenader ger förutsättningar för att det ska bli bättre och bättre och jag ser de tendenserna, verkligen.

... det blir mer erfarenhetsöverföring på ett sådant här projekt, för det är ju en del av grejen med den här partnering över huvud taget. Om en månad ska vi ju ha en om projektering till exempel och det har väl jag veterligen aldrig varit med om förut.

... framför allt om man har med sig installatörerna. För ofta kan det ju vara så då att vi som entreprenör, så tar vi så här stora projekt och så håller vi på här med vår organisation i två år men den här rörfirman som jobbar för oss då, de kanske har hunnit göra fem projekt under den här tiden, så dem har ju haft, de gör ju punktinsatser på ett annat sätt så de samlar ju på sig så himla olika många metoder och många olika konsulter sätt att rita så de är mycket duktigare på att se att det här gjorde vi då och det funkar inte. De gör bara sin lilla isolerade grej men nu har vi ju inte handlat dem på partnering så nu får vi ju bara den informationen när dem lämnar in en ÄTA eller en avvikelse och då är det ju egentligen för sent.

3.7 Fördelar och nackdelar med partnering

I litteraturen beskrivs flera skillnader mellan partneringsprojekt och traditionella byggprojekt. Fördelarna anses vara många men då arbetssättet fortfarande är relativt nytt finns fortfarande förbättringsmöjligheter. Några kommentarer kring den upplevda skillnaden gällande att jobba i ett partneringsprojekt jämfört med ett traditionellt projekt lyder:

... jag tror framför allt att man tjänar tid, hade det varit en vanlig totalentreprenad så hade folk blivit lite mer rädda från beställarens sida att ge besked. För då vet det att det vi säger nu det kommer vara det som gäller. Nu vågar dem i viss mån kanske ha mer av en dialog med oss för de vet att de kan förändra och påverka och styra lite, så det är positivt. Jag tror tidsmässigt så är det outstanding och jag tror även att slutprodukten blir betydligt bättre.

... inte så jättemycket, det som är, är att vi får ju mer förändringar än vanligt här.

Tidsbesparingar är en faktor till varför många idag väljer att arbeta i partnering. Även det faktum att beställaren snabbare kan ta beslut, då besluten inte är lika definitiva, gör att många föredrar partnering framför traditionella arbetsätt.

... hade det varit en strikt totalentreprenad så hade det ju varit, så här har vi tolkat handlingarna och har ni inte uttryckt det tydligare än så, så är det ni får.

... jag tror det är roligare, det är väl för mig den viktigaste faktorn. Jag tror det är ganska sällan som man hamnar i en konflikt med sin beställare på slutet och det kan ju hända både total och general annars så, det tycker jag är en skillnad.

... vet man hur det går så är man ju förberedd och då är man delaktig. Men är man en beställare som bara betalar räkningar då kan man ju få en chock emellan åt. Och en sådan beställare har jag varit flera gånger, godtrogen. Men är man delaktig så vet man om något här kommer att bli dyrare så vet vi det mycket tidigare och då kan man ju parera den kostnaden, kanske med någon annan besparing på vägen för att ändå nå slutmålet.

... för mig så är det alltså nog den enda byggform som jag skulle kunna tänka mig i framtiden.

Då beställaren är mer delaktig i projektet i partnering kan en ökad kvalitet av slutprodukten uppnås. När beställaren är mer delaktig i beslut och eventuella förändringar som görs under projektets gång blir han inte förvånad över slutresultatet, vilket annars förekommer, och därmed blir det heller ingen konflikt vid överlämningen av produkten.

3.7.1 Förbättringsmöjligheter

... nackdelen med det är att beställaren kan vara med och peta och ändra i projektet under resans gång och det brukar ju vara en sådan faktor då som stör projektet men på det hela så skulle jag nog säga att det är bättre både för dem och för oss.

... alla personer är inte lämpade att jobba i partnering. Vissa människor som är duktiga i att jobba med sådant här, de kan inte samarbeta, de är vana vid att köra sitt race, de måste vara genuint intresserade av att hjälpas åt och inte ha någon baktanke med det, jag ser inga andra nackdelar.

... det kan gå väldigt mycket timmar, den pressen kan försvinna lite ibland i partneringsammanhang, eller i alla löpande sammanhang, det är trevligare i partnering men det är inte alltid att man är, vad ska man säga, det är svårare att pusha det där sista.

Några områden som intervjupersonerna anser vara mindre fördelaktiga i partnering är beställarens möjlighet till mer ändringar, vilket kan förlänga delar av processen, att det är svårt att hantera de medarbetare som inte är intresserade av att samarbeta och att en minskad press kan göra att somliga drar ner på tempot för mycket.

För att ett partneringsprojekt ska kunna vara effektivt krävs att aktörerna hyser förtroende för varandra och det är därför av stor vikt att aktörerna tar del av varandras tankar, åsikter och problem (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Regelbundna möten är därför viktiga inslag i ett partneringsprojekt.

... det blir jävligt mycket möten. I och med att man ska samarbeta så tätt ihop så blir det ännu mer, enormt mycket möten. Det kan ju vara en nackdel.

... ja, om man ska säga de negativa med partnering, är de väldigt mycket möten i branschen i övrigt, men de är inte mindre i partnering, tvärtom de är väldigt mycket möten. De får man ju lära sig att sålla helt enkelt, de går ju inte att vara med varje gång.

... partnering är mycket möten, så att jag tycker nästan det första vi gör då är att träna dem i vilka möten man ska ha, hur mötena ska se ut, vilka ska bli kallade till mötena, alltihop det här. För mötena är viktiga i ett partneringsprojekt, viktigare nästan än i andra projekt eftersom man måste samverka över gränserna men det är viktigt att det är effektiva och bra möten.

Möten är som sagt viktiga inslag för att samarbetet ska fungera och då det upplevs vara många möten i partnering påpekas relevansen av att utbilda alla projektmedlemmar i hur man uppnår effektiva möten och vikten av att nå ut till rätt personer.

3.7.2 Flexibilitet

Partnering anses vara en samverkansform som bidrar till att projektet kan behålla sin flexibilitet längre (Kadefors, 2011). Åsikterna verkar dock gå isär gällande möjligheten till ökad flexibilitet i ett partneringsprojekt.

... nja, flexibelt, kanske bara i början av projektet. Vi måste hålla oss till spelreglerna för att så fort jag ska vara flexibel så innebär ju det en störning på byggprocessen, så flexibiliteten tror jag inte ökar.

... man kan göra ändringar mycket enklare, är man bara överens om att den här ändringen är bra för projektet, det blir billigare, gör man den fullt ut så tjänar projektet på det oavsett.

3.8 Framtidens partnering

Partnering har blivit en allt mer populär samverkansform i byggbranschen som utvecklas i takt med att entreprenörerna erbjuder sina egna partneringskoncept och i samband med att strategisk partnering ökar, dvs partneringsarbeten som sträcker sig över flera projekt. Nedan uttrycker de intervjuade personerna från projektet Gothia Triple Towers sina tankar om hur partnering kommer utvecklas de närmaste åren.

... jag skulle vilja ha med installatörerna från början, men jag tycker att det är den stora missen som vi gjorde här. Det är himla bra om man kan jobba med någorlunda samma

företag i flera projekt i rad, det blir bättre på alla sätt nästan. Så, det är jätte bra om man kan hänga ihop samma gäng som man har förtroende för, det ger väldigt mycket positivt. Effektivare.

... att man kan lyckas få in fler nyckelfunktioner i tidiga skeden på partneringen. Och att man kan hitta ekonomiska sätt att hantera då så att till och med målaren kan på något sätt vara med i det tidiga med sina kunskaper. Jag tror nog det att om man ser ett partneringsprojekt om ett antal år då har man nog med sig alla huvudentreprenörer och installatörer och de väsentliga rollerna eller funktionerna i bygget med sig från början.

... man ska gå från två individer till att bli en, så man skulle nästan vilja bilda bolaget och äga det gemensamt. Det handlar om avtalet, det juridiska, vad är insatsen? Vi går in med pengar och de går in med kunskap och arbetskraft och det här ska smälta ihop till en färdig produkt.

... att man kanske driver det ända ut i entreprenörs- och leverantörsledet är väldigt spännande. Att man involverar fler. Jag tror att vi alla fall ritningsmässigt och utförandemässigt hade tjänat på att göra det här. Vi har väldigt mycket fel i handlingar idag, bristfälliga ritningar som vi lider utav och det tror jag att vi hade kunnat undvika om vi hade fått in då framförallt installationsentreprenörerna på ett tidigare stadium. Men som sagt var osäkerheten där är ju, vart hamnar vi kostnadmässigt?

I framtiden ska gärna *alla* vara med i partneringsarbetet och alla ska kunna bidra med sin kunskap i ett tidigare skede för att undvika problem senare i projektet. Dessutom uttrycks önskemål om att få jobba ihop i team i framtiden, där flera aktörer jobbar tillsammans under flera projekt för att åstadkomma ett effektivare arbetssätt, besparingar och en ökad teamkänsla.

3.8.1 Gemensamt projektkontor

Att arbeta för en öppen och ärlig kommunikation anses minimera potentiella konflikter och bidra till förbättringar i projektet. Ett förslag som kom upp för att få ett ännu bättre och smidigare samarbete, mellan framför allt konsulterna och främst för projektering, var att ha ett gemensamt projektkontor.

... för vi har ju haft problem med konsulterna här, de har ju inte hållit de tider som vi gemensamt bestämde plus att deras kostnader har skenat så att de har ju blivit mycket, mycket dyrare än vad vi hade tänkt oss. Så att hur man nu ska göra det med styrning utav konsulter det är en viktig bit, hur man kan hantera det på ett annat sätt, både tider och kostnad, vi har pratat om man även där kanske ska göra ett gemensamt projekt kontor för dem konsulter som är inblandade. Man upprättar ett tillfälligt kontor så att de får flytta ihop, både konstruktörer och arkitekter och installationskonsulter och allt, de får sitta i samma rum, just för det projektet, det är nog en grej som vi skulle ha gjort.

... det blir ju mycket frågor emellan och det blir ju lite lättare om man sitter bredvid varandra att lösa problemen och det blir säkert mer samarbetskänsla, att man jobbar tillsammans på ett annat sätt.

... om man hade satt upp det gemensamma projektkontoret, där bor arkitekterna, konsulterna, ventilation och allihop, då löser de alla de här frågorna på plats och ser till

att ritningsmaterialet hela tiden förfinas och förbättras och blir färdig bygghandling och att de är kvar på plats under en stor del av hela byggprocessen också.

... hade vi vetat vad vi vet idag då hade vi satt upp ett projektkontor på bygget och tvingat de här disciplinerna att sitta här ett par dagar i veckan tillsammans, för att så att säga göra optimal hantering av det här.

4 Diskussion

I diskussionen jämförs den teori som tagits del av i litteraturen med det resultat som framkommit i den empiriska studien. Inspiration till olika diskussionsvinklar och ifrågasättanden har erhållits dels under litteraturgenomgången och under de intervjuer som gjorts och dels under författarnas medverkan i ett tvådagars partneringforum i Skövde tillsammans med URKRAFT och flera andra partneringintresserade aktörer i branschen.

4.1 Varför en aktör i byggbranschen vill använda partnering

För att introducera begreppet partnering för fler aktörer i branschen är det viktigt att uttrycka anledningar till varför projekt ska drivas i partnering istället för att driva det under traditionella arbetsformer. I partnering är det viktigt att alla parter känner delaktighet och ständigt jobbar med fokus på projektets bästa och inte fokuserar på den enskildes intressen. Under studien har flera anledningar till varför personer skulle vilja arbeta i partnering i framtiden klarlagts, oavsett om de kan tänkas arbeta som entreprenörer, konsulter eller beställare.

Partnering leder till en ökad kvalitet på produkten till ett lägre pris och medför i de flesta fall även en reducerad projekttid (Kadefors, 2002). Öppenhet är en följd av den tillit som krävs i ett partneringprojekt och det är därmed lika viktigt att lyssna på andra som att själv bli lyssnad på och därmed tas allas respektive kunskaper och erfarenheter tillvara. Detta leder till att det pågår en ständig produktoptimering i partnering där alla parter dessutom ges tillfälle att tänka efter före vilket resulterar i att ingenting "bara blir" i partnering, utan allt är ett resultat av medvetna val. Undersökningen visar på att även risken för byggfel minskar då partnering leder till ökad kommunikation, tydligare ledarskap och bättre erfarenhetsåterföring.

4.2 Behovet av en gemensam modell

Åsikterna kring huruvida det behövs en gemensam definition eller en gemensam modell av vad partnering är och står för skiljer sig åt. De som förespråkar en gemensam modell anser att en sådan skulle medföra att den beställare som vill handla upp i partnering också vet vad han får. Om partnering alltid innebär ett arbetssätt innehållande vissa givna nyckelfaktorer minskar risken för att begreppet missbrukas och att det därmed kan leda till att beställaren inte får den kvalitet denne förväntar sig. Med en gemensam modell undviks också att entreprenören ser partnering som en modefluga och ett sätt att bli mer attraktiv hos beställaren och då använder begreppet i sin marknadsföring trots att de kanske inte erbjuder fullständig partnering. Andra menar att en exakt definition endast skulle begränsa arbetssättet och att man istället bör låta begreppet partnering agera som riktmärke och vägvisare för att på så sätt låta varje projekt skapa en modell som passar just där (Rhodin, 2002). Vidare anses också att en strikt definition begränsar vidare utveckling och förbättring av partnering som samverkansform då aktörerna känner sig mer låsta till att arbeta på ett visst sätt.

Författarna är eniga om att det finns vissa begränsningar med att skapa en strikt definition och anser inte heller att detta är nödvändigt för att partnering ska fungera i byggbranschen. Att ha en gemensam modell innehållande nyckelfaktorer och vissa givna kriterier anses dock vara en god idé då detta bör leda till en ökad trygghet hos alla aktörer då de från början vet vad de kan förvänta sig och därmed inte riskerar att bli besvikna. En gemensam modell skapar inte bara en tydlighet mellan de olika disciplinerna utan också en tydlighet genom alla led i den egna organisationen. På så sätt kan det vara lättare att få alla att känna delaktighet i partnering och därmed ökar viljan att dra åt samma håll. Vidare anses att man genom att undvika en strikt definition och istället välja att arbeta utifrån en gemensam modell bygger in en nödvändig flexibilitet i begreppet och därmed tillåter alla projekt att vara unika.

4.3 Nyckelfaktorer i ett partneringsprojekt

För att skapa en gemensam modell krävs att man identifierar vilka nyckelfaktorer som aktörer i byggbranschen idag anser viktiga. I och med att partnering är en samverkansform krävs att hänsyn också tas till vilka faktorer som bidrar till att den sociala och förtroendegivande processen fungerar. Studien visar att ett gemensamt förhållningssätt som bygger på tillit, förtroende, respekt och ärlighet är av betydande roll i ett partneringsprojekt. Saknas någon av dessa parametrar så fungerar inte partnering. Utifrån dessa gemensamma förhållningssätt skapas de gemensamma målen som sedan ligger till grund för hela samverkansprocessen. Dessutom anses processen med att ta fram de gemensamma målen och sammanställa dem i en partneringsdeklaration även vara av största vikt för att svetsa samman gruppen. Tillit, ärlighet och gemensamma mål utgör tillsammans grunden i partnering.

4.3.1 Val av projektorganisation

En ofta påpekad förutsättning för att ett partneringsprojekt ska bli lyckat är valet av nyckelpersoner till projektet (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012). Dessa nyckelpersoner, så som projektledare, arbetsledare och ledande montörer, måste ha en positiv inställning till att arbeta i partnering och vara måna om att hela tiden fokusera på projektets bästa (Kadefors, 2002). Den största risken för att partneringsprojekt inte ska fungera anses såldes vara om fel personer tillsätts på de olika nyckelpositionerna vilket då medför att samarbetet mellan disciplinerna inte fungerar och konflikter och misstro uppstår.

Studien tydliggör att beställaren bör lägga stor vikt på valet organisation och medarbetare, framför allt på dessa nyckelpositioner. Det kan även vara en god idé att ta hjälp av en konsult som specialiserat sig på exempelvis gruppdynamik för att få en så komplett organisation som möjligt. Personliga intervjuer och referenser kan också vara hjälpmedel för att finna de mest kompetenta nyckelpersonerna (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012). Kompetens är inte enbart synonymt med kunskap utan tar hänsyn till fler aspekter så som tillgänglighet, engagemang, samarbetsförmåga och andra personliga kvalitéer. Uppstår ändå samarbetsproblem i ett partneringsprojekt rekommenderas att snabbt klargöra problematiken för att få personen i fråga att komma till insikt. Är det så att personen inte påvisar någon vilja att förändra sitt beteende är det bäst för projektet att byta ut denna.

Byggprojekt av större storlek löper ofta över flera års tid. Detta innebär att vissa projektmedlemmar av olika anledningar kommer att ersättas av nya personer. Dessutom jobbar vissa företag och personer endast i projektet under kortare tid. Viktigt i båda fallen är att nya projektmedlemmar får utbildning och en möjlighet att sätta sig in i projektet och de gemensamma mål som har skapats. För de som inte tidigare jobbat i partnering är det även av stor vikt att informera om partnering som samverkansform. Detta är betydelsefullt dels för att inte kunskap om projektet ska gå förlorad och dels för att partnering ska förbli aktivt i projektet över tid.

I projekt som löper över flera års tid finns det även en risk för att projektorganisationen startar projektet i partnering men efter en tid omedvetet faller tillbaka i traditionella arbetsformer och därmed tappar partneringtänket. För att inte detta ska ske anses det viktigt att ha någon, förslagsvis en partneringledare, som kan driva projektet i rätt riktning och ständigt utveckla arbetet för att upprätthålla de gemensamma förhållningssätt och de gemensamma mål som kommits överens om i början av projektet.

Resultat från intervjuerna tyder på att de man samarbetar med mest i sitt dagliga arbete är de man reflekterar över borde vara delaktiga i partnering. Därför anses att alla aktörer och nyckelpersoner bör involveras för att få maximal positiv effekt av samverkan. Med det menas inte bara beställare och huvudentreprenör utan även de konsulter, leverantörer och underentreprenörer som är inblandade i projektet. Det är även viktigt att partnering når ut i alla delar av respektive företagsorganisation. Partnering är idag främst implementerat på ledningsnivå men genom att nå ut med budskapet och tankesättet kring partnering även till hantverkarna kan man få ut mer av partnering. Genom att hantverkarna tillsammans med brukaren får sätta upp gemensamma mål för projektet ökar delaktigheten och förståelsen hos hantverkarna. Att få vara med och bidra med sin kunskap och erfarenhet för att uppnå de gemensamma målen gör arbetet både roligare och mer motiverande. Det är dessutom ett arbetssätt som skapar stolthet över vad det arbete som åstadkommit vilket bidrar till en ökad prestation.

Underentreprenörer som utför mindre komplexa uppgifter anses av några intervjupersoner kunna upphandlas på fast pris. Att ändå få dessa entreprenörer att vara samarbetsvilliga och lösningsfokuserade är dock en utmaning som författarna inte funnit någon lösning på i undersökningen. En aktör som inte är upphandlad på samma premisser som andra i projektet kan få svårt att känna delaktighet och kan ha svårt att släppa det traditionella tankesättet om att sköta sitt och strunta i andra.

Partnering är som sagt ingen egen entreprenadform utan ett sätt att driva projekt (Kadefors, 2002). Det två entreprenadformerna som är mest förekommande i branschen idag är utförandeentreprenad och totalentreprenad (Byggledarna, u.d. (a)). Studien visar att partnering kommer till sin fulla rätt i samband med totalentreprenader då en entreprenör inte ”bara” blir en utförare utan också en tillgång vid projekteringen. Endast då finns möjligheten att utnyttja alla discipliners kompetens för att hitta lösningar och skapa optimala ritningar och underlag.

4.3.2 Tillvaratagande av individens kompetens

Uttrycket ”tidigt skede” förekommer ofta i samband med partnering, vilket syftar till att partnering ska påbörjas i ett tidigt skede av projektet. Resultatet visar på att anledningen

till att beställaren bjuder in alla aktörer redan i ett tidigt skede är för att ta tillvara på alla individers specifika kompetens och därmed nå bättre lösningar och en mer optimal produkt. Det är dock få av de som använder uttrycket tidigt skede som uttrycker när i processen de avser. Att det är önskvärt att börja i ett så tidigt skede som möjligt kan dock konstateras. Den ultimata tidpunkten kan därmed anses vara redan innan projekteringsfasen inletts, att börja med så kallade blanka papper. Med blanka papper menas att det inte redan finns någonting ritat utan bara vissa givna förutsättningar för byggnaden eller anläggningen så som funktionskrav och projektbudget.

Detta tillvägagångssätt ger förutsättningar för att alla olika aktörer tillsammans ska kunna skapa idéer för hur byggnaden kan utformas, utan att i förväg ha snöat in på ett redan ritat förslag. Därmed kan de inblandade känna större delaktighet i projektet och tillsammans skapa en produkt med bättre kvalitet till samma eller lägre pris som man kunnat nå i en traditionell process. För att spendera projektets budget på rätt saker är det viktigt att poängtera att alla nyckelpersoner som ska vara med och bidra i tidigt skede inte alltid behöver vara med under hela projekteringen, från ide till produktionsstart. Varje individ ska istället ansvara för att bidra i *rätt* skede, vid de tillfällen då deras kompetens kan tas tillvara.

Intervjustudien visar att det krävs mer engagemang av beställaren och dennes organisation i ett partneringsprojekt än i ett traditionellt byggprojekt. Detta för att beställaren ska kunna sätta sig in i olika problem som kan uppstå i projektet och förstå hur alternativa lösningar påverkar exempelvis tidplan och ekonomi. På så sätt kan beställaren aktivt fatta beslut löpande under projektets gång. Beställaren behöver inte nödvändigtvis mer teknisk kunskap i partneringsprojekt då tanken med samverkansformen är att partneringsgruppen med sin samlade kunskap ska ta fram lösningar på tekniska problem. För en beställare som inte är intresserad av att engagera sig i projektet finns ingen anledning till att använda partnering. Utan en engagerad beställare finns ingen möjlighet att uppnå samverkan mellan parterna och därmed uteblir de resultat som partnering syftar åt. Stadkomma.

En ytterligare fördel med partnering är att möjligheten ges att ta tillvara på brukarens eller verksamhetens önskemål i byggnaden eller anläggningen, något som annars sällan görs. Ska exempelvis bostäder byggas är det viktigt att ta hänsyn till vad som gör de framtida hyresgästerna nöjda och översätta det till teknik. Dessutom kan hänsyn tas till huruvida brukaren i framtiden har råd att förvalta det som byggs. Om så inte är fallet så kan andra möjligheter och lösningar undersökas redan i planeringsstadiet för att förenkla och förbilliga underhåll och därmed erhålls ett mer långsiktigt byggande.

En ytterligare anledning till att ge brukaren möjlighet att påverka projekteringen är för att kunna förbättra arbetsmiljön för densamme. Verksamheten som byggnaden är till för kan i ett tidigt skede vara med och påverka exempelvis materialval och arbetshöjder. Denna delaktighet och möjlighet till påverkan gör att de kan undvika arbetsskador och trivas bättre på sin arbetsplats i framtiden. Arbetsmiljön kan även förbättras för de som arbetar i projektet. I traditionella projekt som är upphandlade på lägsta pris förekommer att entreprenören lagt ett för lågt anbud och därmed pressas de anställda att spara in pengar. Detta görs exempelvis med hjälp av ändrings- och tilläggsarbeten orsakade av

bristfälliga förfrågningsunderlag där beställaren får stå för kostnaden av arbetet (Rhodin, 2002). Detta leder i sin tur till konflikter mellan beställare och entreprenör och individernas hälsa kan påverkas av det dåliga arbetsklimatet. Genom att i partnering ta ett gemensamt ansvar för ekonomin och använda sig av öppna böcker kan dessa påfrestningar undvikas. Enligt undersökningar som gjorts, inklusive denna, anser de som jobbat i partneringprojekt att det är roligare än att arbeta i ett traditionellt byggprojekt. Detta är en stor vinst och kanske en förutsättning för att locka nya medarbetare till byggbranschen.

4.3.3 Gemensam ekonomi

Då parterna känner fullständig tillit till varandra och ständigt jobbar med fokus på projektets bästa blir projekt drivna i partnering naturligt byggda till det mest rimliga priset. Beställaren behöver därför inte känna sig orolig över varken slutsumman eller slutresultatet för projektet. Som tidigare beskrivits är idag riktpreis med incitament en vanlig ersättningsform i partneringprojekt (Kadefors, 2002). Risken med denna modell är att entreprenören, på grund av rädslan för att inte gå med vinst, avsiktligt anger ett för högt riktpreis och därmed erhåller en större vinst på incitament. Med detta som utgångspunkt är aktörerna tillbaka i gamla traditionella tankesätt och det blir svårt att skapa tillit mellan parterna.

En ytterligare risk med denna ersättningsform är att diskussioner om vilka ändringar som anses riktpreisändrande får för stort fokus. Av dessa anledningar förespråkas att ersättningsmodeller med riktpreis och incitament undviks i partnering och att löpande räkning istället används. Med löpande räkning säkras entreprenören en procentuell vinst i projektet och den totala ekonomin i företaget blir stabilare över tid. Många beställare har dåliga erfarenheter av löpande räkning i traditionella projekt då priset sprungit iväg och de känt sig lurade. Det är därför viktigt att förklara för beställare som inte tidigare jobbat i partnering att tillit mellan parterna medför att löpande räkning i partnering faktiskt är lika med verklig kostnad.

För att hålla motivationen uppe hos medarbetarna och uppmuntra till nya lösningar för ökad kvalitet föreslås att parterna kan använda sig av bonusar i samband med löpande räkning. Exempelvis kan entreprenören erhålla en bonus om han uppnår vissa miljökrav eller genom att få bra resultat på en brukarenkät som görs en viss tid efter att projektet överlämnats. Genom att använda sig av olika bonussystem med utgångspunkt i funktionskrav, miljökrav eller tidskrav uppmuntras entreprenören att utföra sin uppgift med god kvalitet och att ständigt arbeta för att finna nya bättre lösningar och effektivare arbetsmetoder.

För att fortsatt tillämpa de nya lösningar och arbetsmetoder som skapats i projektet är det viktigt att tillfälle ges för att ta tillvara på den kunskap och erfarenhet som personer i projektet erhållit. Intervjustudien visar att partnering erbjuder bättre möjligheter till kunskaps- och erfarenhetsåterföring än vid traditionella arbetssätt. Därmed dras slutsatsen att detta beror på ett öppet och mer tillåtande klimat i ett partneringprojekt och att tillfälle att reflektera över arbetet oftare ges. För projekt som löper över längre tid kan förslagsvis hela projektet delas in i delprojekt för att efter hand utvärdera dessa delar och på så sätt lära och utvecklas under projektets gång och inte bara då projektet är slut. Vid projektets slut splittras organisationen ofta och de som arbetat tillsammans i

projektet flyttar vidare till nya projekt. Även därför kan det vara värdefullt att använda denna metod för att undvika att kunskap och erfarenhet från projektet går förlorad.

4.4 När efterfrågas partnering

Partnering kan med fördel användas i projekt där det behövs "fler hjärnor än en eller två". Huruvida en beställare vill använda sig av partnering som samverkansform beror alltså på i vilken utsträckning denne vill dra nytta av olika personer och discipliners kompetens. Både intervjustudien och litteraturstudien visar att partnering rekommenderas för projekt som är stora, svåra och komplexa (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Innebörden av dessa begrepp är dock sällan beskrivna.

Författarna anser att komplexa projekt inte enbart syftar till komplexitet i form av storleken på projektet utan även till projekt som innehåller någon form av svårighet eller utmaning som exempelvis logistik, tekniskt komplicerade moment, tidsbrist, begränsad ekonomi för brukare och/eller beställare eller svårigheter att uppfylla miljökrav eller kvalitetskrav. Ytterligare en svårighet kan vara byggnationer där verksamhet ska pågå eller där folk ska bo kvar under byggskedet. Detta kan innebära att arbetet blir stillastående under vissa timmar på dygnet på grund av exempelvis tystnadskrav. Med partnering blir den övergripande planeringen lättare och mindre störande arbeten kan planeras in under dessa timmar och på så vis undviks byggstopp och de kostnader som det medför.

Med dagens ständiga teknikutveckling blir teknisk utrustning som beskrivs i förfrågningsunderlaget ofta oaktuell eller omodern till dess att den ska installeras. Partnering erbjuder tillfälle för projektorganisationen att inhandla teknikutrustning till byggnader i det skede av projektet då den ska installeras. Detta är exempelvis fördelaktigt vid byggnation av sjukhus där den modernaste tekniken ständigt efterfrågas. I vissa fall kan det även vara svårt för beställaren att veta exakt hur denne vill utforma sin produkt. I dessa sammanhang kan partnering erbjuda beställaren en ökad flexibilitet (Kadefors, 2011). Om beställaren däremot har helt färdiga bygghandlingar som på ett enkelt sätt kan prissättas och där produktion snabbt kan påbörjas är behovet av partnering inte lika påtagligt (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012).

Många bygg- och anläggningsprojekt i Sverige innehåller idag någon av ovan nämnda eller liknande svårigheter och partnering kan därmed tillämpas på en stor andel av projekten i branschen. Partnering lönar sig dock främst i projekt som löper över en längre tid eftersom det i ett partneringprojekt läggs ner mer tid än vanligt på att skapa relationer mellan parterna (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). För att merkostnaden för den ökade administrationen som tillkommer i partneringprojekt ska löna sig, krävs både en viss omfattning och komplexitet i projektet (Bergqvist, Hane, & Johansson, 2012). Inledningsvis i partneringprojekt läggs mer tid på möten och sammankomster för att bygga en stabil och gemensam grund för projektet. Anledningen till att lägga stort fokus på projektering och produktionsstart är för att förenkla det kommande arbetet och därmed sammantaget spara tid i projektet.

Det är viktigt att utbilda projektmedlemmar i möteseffektivitet för att inte partnering ska uppfattas som en orsak till att orimligt mycket arbetstid läggs på möten (Kadefors, 2011). I intervjustudien påpekas att ett gemensamt projektkontor på byggplatsen skulle kunna vara en lösning för att ytterligare minimera mötestiden i projektet. Om

projektörerna var placerade tillsammans och i anslutning till projektet skulle många frågor snabbt kunna lösas på plats. Både frågor som uppstår projektörer emellan men även frågor från produktionen kan snabbt besvaras och leda till att mötestiden minskas i projektet.

Ett hinder för spridning av partnering är att beställare har för liten kunskap om och är osäkra på innebörden av partnering och därför avstår från att använda sig av arbetsformen. Entreprenörer som vill arbeta i partnering kan dessutom uppleva att det är svårt att hitta de medarbetare i organisationen som naturligt känner att arbetssättet tilltalar dem. För att öka förståelsen för och därmed användandet av partnering är det viktigt att utbilda alla discipliner i partnering. Med en gemensam modell skulle fler lättare kunna utbildas i partnering och på så sätt öka användningen av samverkansformen.

4.5 Framtidens partnering

En framtida utveckling av partnering skulle kunna vara att en entreprenör kan bilda partneringsteam inom sin egen organisation men också tillsammans med andra entreprenörer och leverantörer med kompletterande kunskap. Partneringsteam i den betydelsen att en grupp specialiserar sig på en viss typ av produkt, till exempel byggnation av skolor, sjukhus eller flerbostadshus. På så sätt utvecklas partnering till att en beställare kan välja ett team som är kunniga på ett efterfrågat område och som genom att ha tagit fram optimala lösningar och arbetssätt kan minska både tidsåtgång och kostnad. Detta kan även ses som en utveckling av arbetssättet lean construction och kan även tillämpas inom andra discipliner, till exempel konsulter emellan.

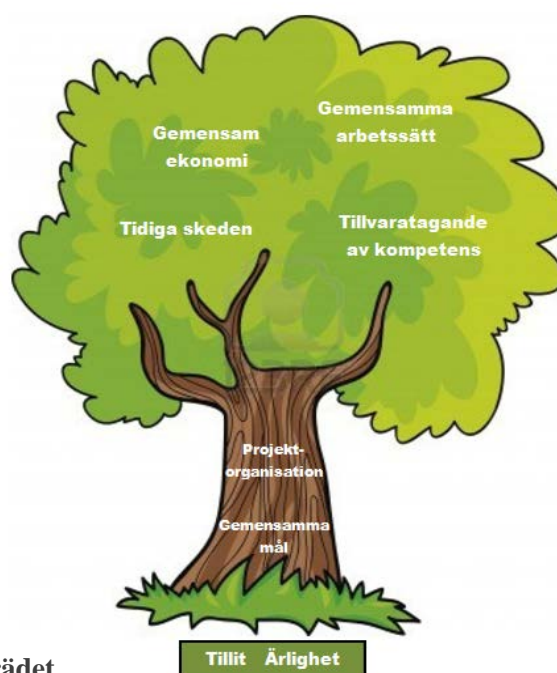
För att inte konkurrensen i branschen ska minska med ökad användning av partnering är det viktigt att se till att det inte finns begränsningar för mindre eller mer oerfarna entreprenörer. Exempelvis måste beställare eller huvudentreprenör vara beredd att hitta alternativa lösningar i samband med öppen redovisning av projektkostnader för de entreprenörer som inte har tillgång till avancerade ekonomisystem. Det är även viktigt att beställare eller huvudentreprenör inte ställer för specifika krav på tidigare erfarenhet av partnering vid upphandling av leverantörer och entreprenörer.

5 Slutsats

Partnering är idag ett spritt begrepp som har olika innebörd beroende på vem som tillfrågas. Detta gör att en beställare som väljer att arbeta i partnering inte vet vad denne kan förvänta sig för resultat av samverkansformen. Av studien dras slutsatsen att byggbranschen är i behov av en gemensam modell för att beskriva partnering. Modellen kan användas för att utbilda aktörer i partnering och på så sätt få fler att använda sig av partnering i projekt. Den kan ses som ett sätt att skapa en gemensam metod för hur partnering kan användas i praktiken. Då aktörer samverkar kring en uppgift nås en produkt med högre kvalitet till samma eller lägre pris än traditionellt. Personer som jobbat i partneringprojekt upplever även att arbetsklimatet förbättras och att det är roligare att jobba i partnering. Dessutom kan tiden för färdigställande minskas.

Partnering anses främst lämpligt i projekt som löper över en längre tid och som innehåller någon typ av svårighet eller utmaning. Svårigheter kan exempelvis vara logistikproblem, tekniskt komplicerade moment, tidsbrist, begränsad ekonomi för brukare och/eller beställare eller svårigheter att uppfylla miljökrav. Partnering förutsätter också att beställaren är intresserad av att påverka sin produkt.

Nyckelfaktorer som partnering bör inkludera presenteras i modellen nedan, se Figur 8. Tillit och ärlighet är två ord vars innebörd skapar grunden i en väl fungerande partnering. I modellen får därför tillit och ärlighet representera partneringträdet rotsystem. Den stabila stammen byggs sen upp av de gemensamma målen och den noggrant utvalda projektorganisationen. Här skapas förutsättningarna för en framgångsrik partnering. Från stammen sträcker sig partneringträdet krona där vi har valt att samla ytterligare fyra nyckelfaktorer. Den gemensamma ekonomin, de gemensamma arbetssätten, tidiga skeden och tillvaratagande av kompetens är alla viktiga delar i partnering. Det är i kronan den inbyggda flexibiliteten finns och där kan varje projekt välja i vilken utsträckning det vill nyttja de olika nyckelfaktorerna. Tillsammans skapar rötterna, stammen och kronan en fullständig modell av partnering.



Figur 8 - Partneringträdet

Referenser

- Advokatfirman Lindahl. (2013). *Fördjupad granskning av Alingsåshem*.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2009). *Methodology for creating business knowledge* (3:e uppl.). London: SAGE Publications Inc.
- Bergqvist, P.-O., Hane, J., & Johansson, S. (2012). *Offentliga upphandling av Entreprenader*. Malmö: Exaktaprinting.
- Bryman, A. (2008). *Kvantitet och kvalitet: I samhällsvetenskaplig forskning*. (B. Nilsson, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- ByggDialog. (u.d.). *Partnering som arbetssätt*. Hämtat från <http://www.byggdialog.se/partnering/> den 2 Maj 2013
- Byggledarna. (u.d. (a)). *Entreprenadformer*. Hämtat från <http://www.byggledarna.se/entreprenadform.htm> den 20 Februari 2013
- Byggledarna. (u.d. (b)). *Ersättningsformer vid Entreprenader*. Hämtat från <http://www.byggledarna.se/ersattningsformer.htm> den 7 Maj 2013
- Construction Industry Institute. (1987). Hämtat från https://www.construction-institute.org/scriptcontent/more/ir102_2_more.cfm den 13 Maj 2013
- Erhvervs- og Byggestyrelsen. (2006). *Vejledning i partnering- med særligt henblik på offentlige og offentligt støttede bygherrer*. Köpenhamn: Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- Fernström, G. (2010). *Från byggherre till strategisk partnering. En executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering* (3:e uppl.). Stockholm: Fernia Consulting.
- Fernström, G. (2012). *Handbok i partnering*. Stockholm: Fernia Consulting.
- Hjelt, M., & Hagberg, C. (2011). *Aktörernas syn på partnering i byggbranschen*. Lund: Lunds Tekniska Universitet.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a uppl.). (B. Nilsson, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Kadefors, A. (1997). *Beställar-entreprenörrelationer i byggandet - samarbete, konflikt och social påverkan*. Göteborg: Bibliotekets Reproservice.
- Kadefors, A. (2002). *Förtroende och samverkan i byggprocessen - förutsättningar och erfarenheter*. Göteborg: Chalmers repro.
- Kadefors, A. (2011). Samarbetet i byggandet - igår, idag och i framtiden. i A. Landin, & H. Lind, *Hur står det egentligen till med den svenska byggsektorn? Perspektiv från forskarvärlden* (1:a uppl., ss. 35-46). Göteborg.

NCC. (u.d.). *Vad är NCC partnering?* Hämtat från <http://www.ncc.se/sv/Projekt-och-koncept/NCC-Partnering/Vad-ar-partnering/> den 6 Februari 2013

Nyström, J. (2007). *Partnering: definition, theory and evaluation*. Stockholm: Tryck & Media, Universitetsservice US-AB.

Olsson, U. K. (2012). *Affärsmodeller för Partnering och Utökad Samverkan*. Luleå: Livonia Print.

Peab. (u.d.). *Partnering*. Hämtat från <http://www.peab.se/Produkter-tjanster/Kundsamverkan/Partnering/> den 6 Februari 2013

Rhodin, A. (2002). *Interaktionsprocesser i byggprojekt - en studie i partnering som kraft för förändring*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet.

Skanska. (2008). *Skanskas lilla gröna*. Lidköping: Strokirk-Landströms.

SOU:2002:115. (2002). *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

SOU:2009:6. (2009). "Sega gubbar? En uppföljning av Bygghälskommissionens betänkande "Skärpning gubbar!". Stockholm.

Svensk Byggtjänst. (2013). *Byggprocessen handledning*. Hämtat från http://www.byggtjanst.se/PageFiles/95715/byggprocessen_handledning_studenter.pdf den 20 Februari 2013

Svensson, S., Hedberg, K., & Samuelsson, T. (2005). *Partnering och samverkansuppdrag: delrapport 1: en översikt*. Göteborg: Stiftelsen för arkitekturforskning.

Sveriges Byggindustrier. (2013). *Byggmarknaden*. Hämtat från <http://www.bygg.org/faktaostatistik> den 8 Februari 2013

Sveriges Kommuner och Landsting. (2010). *Partnering i kommunal väghållning (1:a uppl.)*. Stockholm: SKL Kommentus och Sveriges Kommuner och Landsting.

Veidekke. (2012). *Veidekke ASA - Års- och samhällsrapport 2011*. Hämtat från <http://en.veidekke.com/reports/2011/annualreport/dictionary/?letter=P> den 2 Maj 2013

Wimert Lundgren Advokatbyrå. (den 19 September 2011). *Upphandlings- och entreprenadformer*. Hämtat från http://www.wimertlundgren.se/wl_kd_upphandlings_o_entreprenadformer_110919.pdf den 13 Maj 2013

Bilaga A. Intervjumanual

“Vem är du? Berätta lite om dig själv”

Namn? Ålder?

Erfarenhet i branschen, antal år, olika företag?

Erfarenhet av partnering, antal projekt?

Vad är partnering för dig?

-Enligt dig, vad är syftet med partnering?

-Hur märker du av partnering i ditt dagliga arbete? Hur förändras det under projektets gång?

- För och nackdelar med att arbeta i ett partneringsprojekt?

- Vilka aktörer tycker du ska finnas med i partneringsprojekt?

- Hur ser du på partneringsledarens roll? Neutral?

- I vilket skede anser du att de olika aktörerna ska påbörja partnering?

- Vem ska initiera partneringsamverkan?

- Vilka moment tycker du ska finnas med i partneringsprojekt? Utveckla begreppen.

- Vilken roll/ansvar anser du att de olika aktörerna ska ha?

- Varför vill en leverantör/UE/beställare/entreprenör arbeta i ett partneringsprojekt?

Hur tycker du att partnering påverkar arbetsklimatet i ett projekt?

- Vad tycker du att det leder till? Kan detta effektivisera projektet på något sätt?

- Ett partneringsamarbete anses ofta bygga på öppenhet och tillit. Upplever du att du detta är praktiskt möjligt? Hur väl stämmer det överens med din syn på partnering?

- Anser du att din personliga utveckling ser annorlunda ut i ett partneringsprojekt jämfört med ett traditionellt projekt?

- Upplever du att möjligheterna för erfarenhetsöverföringen är större i ett partneringsprojekt? Både under projektets gång och till andra projekt.

- Tycker du att det olika aktörernas individuella kompetens bättre kan tas till vara på i ett partneringsprojekt?

Hur vill du att partnering ska se ut i framtiden? I de bästa av världar?

- Vilka erfarenheter tar ni med er i nästa projekt?

- Vill du tillägga något?

Bilaga B. Tidplan

