

CHALMERS



En guide till strukturerad partnering

Komplexiteten kring samarbetsformen partnering - med avtal och manual som åtgärd

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JOHANNA OTTER, SOFIA SÖDERBÄCK

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2014
Examensarbete 2014:37

En guide till strukturerad partnering

Komplexiteten kring samarbetsformen partnering – med avtal och manual som åtgärd

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JOHANNA OTTER, SOFIA SÖDERBÄCK

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

Göteborg, 2014

En guide till strukturerad partnering
Komplexiteten kring samarbetsformen partnering - med avtal och manual som åtgärd
Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JOHANNA OTTER, SOFIA SÖDERBÄCK

© JOHANNA OTTER, SOFIA SÖDERBÄCK 2014

Examensarbete/Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2014:37

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

Omslag:
Puzzle
Fotolia

Chalmers reproservice
Göteborg 2014

En guide till strukturerad partnering

Komplexiteten kring samarbetsformen partnering – med avtal och manual som åtgärd

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JOHANNA OTTER, SOFIA SÖDERBÄCK

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Samarbetsformen partnering är en arbetsmetod som allt fler beställare ställer som krav vid upphandling av entreprenör. Byggbranschen står inför ett antal utmaningar då det traditionella sättet att arbeta fortfarande är starkt förankrat. Utmaningarna finns i många skepnader och de främsta problemen grundas i en bristande kommunikation där det bildas en tävlingsinriktad byggprocess då aktörer fokuserar på sin egen vinning och idéutbyte saknas mellan parterna. Bristfälligt förtroende och misstro mellan aktörerna kan leda till försämrad kvalitet och outnyttjade kompetenser. I samband med det pågående generationsskiftet bildas nya och kreativa lösningsmetoder där samarbetsformen partnering är en av dem. Mjuka parametrar som god kommunikation, förtroende och gemensamhetstagande är centralpelare i partnering och anses vara lösningen till de problem som råder i det traditionella arbetssättet.

Osäkerheten kring hur partneringprojekt bör bedrivas samt bristen på standardiserade partneringavtal leder till ofullständiga genomföranden. Därför har, i samråd med Wästbygg, examensarbetet En guide till strukturerad partnering skrivits för att klargöra tillvägagångssättet vid genomförande av projekt med samarbetsformen partnering.

Med utgångspunkt i intervjuer, företagsinterna dokument och litteraturstudier har en manual tagits fram för att beskriva handlingssättet. Ett avtal som behandlar mjuka parametrar har tagits fram för att fungera som ett komplement till traditionella byggkontrakt.

Omdömet som gjorts är att Wästbygg, i sina projekt med partnering, ska hantera projekten på ett systematiskt sätt där manual och avtal används som utgångspunkt. Det kommer leda till att nyckelpersoner på företaget bli mer bekväma i sina roller och i deras tillvägagångssätt i olika situationer. Förhoppningen är att Wästbygg, genom sitt arbete med partnering, ska kännetecknas av trovärdighet, professionalism och kunskap.

Nyckelord: Partnering, mjuka parametrar, partneringavtal, manual, förtroende, ekonomi, öppenhet.

A guide to structured partnering

The complexity of partnering – with contract and manual as a solution

Diploma Thesis in the Bachelor Programme

Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property

JOHANNA OTTER, SOFIA SÖDERBÄCK

Department of Civil and Environmental Engineering

Division of Construction Management

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The cooperative form of partnering is a modern work method that an increasing number of clients set as a demand when they procure a contractor. The construction industry is facing a number of challenges since the traditional work method is still strongly anchored. The challenges come in many shapes and appear in different forms. The main problems are based on a lack of communication. This forms a competitive construction process where participants are focusing on their own winning and the exchange of ideas is missing between the parties. Inadequate trust and disbelief between the contractor and client can lead to poor quality and unutilized resources. In connection to the ongoing generational change, new creative solution methods were formed, there amongst partnering. Soft parameters, such as having good communication, trust and mutual responsibility forms the essence of partnering and is considered to be the solution to the problems existing in the traditional work approach.

The uncertainty about how partnering projects should be carried out and the lack of standardized partnering contracts leads to incomplete implementations of the work method. Therefore, in consultation with Wästbygg, the thesis A guide to structured partnering is written to clarify the work approach in the implementation of projects with partnering.

On basis of interviews, internal company documents and literature studies, a manual has been developed to describe the course of action in partnering projects. In addition to the manual, a contract that handles soft parameters has been established to serve as a complement to traditional construction contracts.

The recommendation that has been made is that Wästbygg, in their projects with partnering, handles these in a systematic way in which the developed manual and contract forms the basis. The key people in the company will become more comfortable in their roles and feel more confident when dealing with different situations. It is hoped that Wästbygg, through its work with partnering, will be characterized as a company with credibility, professionalism and knowledge.

Key words: Partnering, soft parameters, partnering agreements, manuals, reliance, economy, transparency.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	I
DIPLOMA THESIS IN THE BACHELOR PROGRAMME	II
ABSTRACT	II
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	III
FÖRORD	VII
BETECKNINGAR	VIII
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Företagspresentation	2
1.2 Syfte och målsättning	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Metod	2
1.4.1 Disposition	4
1.4.2 Litteraturstudie	4
1.4.3 Datainsamling	4
1.4.4 Intervjuer	5
2 NULÄGESANALYS	6
2.1 Partnering i Storbritannien	6
2.2 Branschbeskrivning	7
2.3 Gemensamhetstagande	7
2.4 Problematik inom byggbranschen	9
2.4.1 Orsaker till problematiken	9
2.4.2 Västbyggs problematik	10
3 PARTNERING	11
3.1 Entreprenadtyper där partnering är applicerbart	11
3.2 Mjuka parametrar	12
3.2.1 Förtroende	12
3.2.2 Rollfördelning i team	13
3.2.3 Öppna böcker	15
3.2.4 Löpande utvärdering och kompetensutveckling	15
3.3 Tidiga skeden	16
3.3.1 Partnering inom tidigt skede	17
3.3.2 Partneringdeklaration	18
3.4 Tvisthantering	19
3.4.1 Risk- och SWOT-analys inför partneringprojekt	20
3.4.2 Konflikt i team	20

3.5	Entreprenadalternativ	21
3.5.1	Entreprenadformer	22
3.5.2	Upphandlingsformer	23
3.5.3	Ersättningsformer	23
3.5.4	Samverkansformer	25
3.6	Upphandling	27
3.6.1	Förfrågningsunderlag	27
3.6.2	Upphandling på mjuka parametrar	28
3.7	Ekonomi	29
3.7.1	Projektkostnad	29
3.7.2	Takpris och riktpreis	29
3.7.3	Pain share/gain share	32
3.7.4	Löpande räkning med incitament	33
3.8	Kontrakt	34
3.8.1	Kontraktstyper	34
3.8.2	Avtal anpassat till partnering	34
4	RESULTAT	37
4.1	Wästbygg - att bygga ihop med kunden	37
4.1.1	Samverkan	37
4.1.2	Kundrelationer	38
4.1.3	Tidigt skede	38
4.1.4	Tid	38
4.1.5	Miljö	38
4.1.6	Riskhantering	39
4.1.7	Ekonomi	39
4.1.8	Avtal	39
4.1	Intervjuutfall	39
4.1.1	Utvecklingsområden	40
4.1.2	Förtroende	40
4.1.3	Vanliga tvister som uppstår	41
4.1.4	Entreprenadalternativ	41
4.1.5	För vilka projekt passar partnering	41
4.1.6	Ekonomi	42
4.1.7	Risker	43
4.1.8	Kontrakt	44
5	ANALYS	45
5.1	Steget till förändring – fullt utvecklad partnering	45
5.1.1	I vilka projekt ska fullt utvecklad partnering appliceras	46
5.2	Ekonomiska aspekter	46
5.2.1	Ekonomiskt upplägg	48
5.3	Vikten av det tidiga skedet	48
5.4	Alternativgenerera	49
5.5	Kontraktets betydelse	50

5.6	Rollfördelning	51
5.7	Upphandling	52
6	SLUTSATS	53
	REFERENSER	54
	Muntliga referenser	56
	BILAGOR	I
	BILAGA 1 Intervjuformulär	I

Figurförteckning

Figur 1: Arbetsmodell	3
Figur 2: Rapportens disposition	4
Figur 3: Roller och deras karaktärsdrag, modifierad modell (Tonnquist, 2008)	14
Figur 4: Problemträd (Sveriges Arkitekter och Byggherrarna, 2008)	17
Figur 5: Konflikttrappa (Modifierad modell (Hedberg, 1996))	21
Figur 6: Entreprenadalternativ med förgreningar	22
Figur 7: Ansvarsfördelning totalentreprenad till vänster. Ansvarsfördelning utförandeentreprenad till höger.	23
Figur 8: Ersättningsalternativ (Modifierad ersättningsmodell).....	24
Figur 9: Traditionell byggprocess	26
Figur 10: Byggprocess i strategisk partnering	26
Figur 11: Skillnader i riktpolis och slutkostnad fastställer Pain Share/Gain Share	33
Figur 12: Tilldelad vinst går till endast entreprenör vid traditionellt arbetssätt, illustration till vänster. Tilldelad vinst delas mellan entreprenör och beställare vid partnering, illustration till höger.	47

Förord

Som avslut på vår utbildning Affärsutveckling och Entreprenörskap inom byggsektorn på Chalmers Tekniska Högskola utförs examensarbetet ”En guide till strukturerad partnering” i samförstånd med företaget Wästbygg. Rapporten omfattar 15 högskolepoäng och är skriven enligt ramarna för institutionen för Bygg- och miljöteknik.

Examensarbetet avhandlar teorin kring hur partnering bör appliceras samt i vilka typer av projekt partnering är tillämpningsbart. Eftersom efterfrågan på partnering ökar i Sverige kommer vår ökade kunskap i ämnet gynna oss väl i framtida arbeten.

Vi vill rikta tack till vår handledare Johan Gustafsson på Wästbygg då han med stort engagemang och mycket insiktsfulla synpunkter väglett oss i analyser och diskussioner. Vi vill även tacka Logistic Contractor för vår arbetsplats på Göteborgskontoret som möjliggjort nära arbete med anställda på Wästbygg.

Tack till Bert Luvö, vår examinator på Chalmers Tekniska Högskola, för hans handledning projektet igenom.

Sist med inte minst vill vi också tacka alla företagsrepresentanter, informanter och alla involverade personer för deras bidragande åsikter och synsätt.

Vår förhoppning är att framtaget material ska gynna Wästbygg i deras framtida arbete med samarbetsentreprenader samt bidra till ökad förståelse inom branschens nya arbetssätt.

Göteborg juni 2014

Johanna Otter

Sofia Söderbäck

Beteckningar

AB	Allmänna bestämmelser
ABT	Allmänna bestämmelser totalentreprenad
BE	Beställare
E	Entreprenör
PL	Partneringledare
UE	Underentreprenörer
ÄTA	Ändrings-, tillägg- och avgående arbeten

1 Inledning

Projektarbetets innehåll har i samförstånd med Wästbygg utformats till att avhandla samarbetsformen partnering. Projektet ska utfalla i en konkret manual för att underlätta arbete med partnering, samt ett kontrakt anpassat för projekt där partnering används. Projektet ska bidra till att anställda på Wästbygg får ökad kunskap, dels om fördelar med partnering och om hur projekt på ett fördelaktigt sätt ska bedrivas.

Den ökade kunskapen hos anställda på Wästbygg ska öppna möjligheter till att bedriva projekt med en samarbetsform som främjar gemensam ekonomi, gemensamma mål och gemensamma aktiviteter hos de berörda parterna. Projektledare kan med stöttning i manual och partneringavtal leda framgångsrika partneringsprojekt. Wästbygg kan med framtaget underlag positionera sig i framkant när det gäller partneringsprojekt, vidare öppnar det möjligheter för Wästbygg att framstå som ett professionellt företag som tar avstånd ifrån oegentligheter.

1.1 Bakgrund

I byggbranschens traditionella arbetsform har beställaren haft mer styrka i jämförelse med entreprenören. I den nya moderna samarbetsformen partnering har styrkeförhållandet förändrats mellan de två parterna och en förskjutning har skett. Entreprenörföretagen har vuxit sig stora och starka i takt med att antalet byggnationer stadigt ökat över åren (Bjerle, 2014).

Byggbranschen står inför ett antal utmaningar då det traditionella sättet att arbeta fortfarande är starkt förankrat. Utmaningarna finns i många skepnader och förekommer i olika former. De främsta problemen grundas i en bristande kommunikation, vilket kan leda till:

- Tävlingsinriktad byggprocess då aktörer fokuserar på egen vinning och idéutbyte saknas mellan parterna
- Avsaknad av förtroende och misstro mellan aktörerna
- Outnyttjade kompetensresurser
- Ökade produktionskostnader
- Försämrad kvalitet till följd av brister vid utförande av byggnad
- Förseningar utifrån given tidsplan
- Stor förekomst av konflikter och tvister (Bjerle, 2014)

De nämnda problemen har legat till grund för nya samarbetsformer med nya moderniserade tankesätt. Samarbetsformen partnering är en arbetsmetod som allt fler entreprenadföretag vill tillämpa. Partnering syftar till att främja ett nära samarbete mellan beställare och entreprenör. God kommunikation och förtroende är centralpelare i partnering och anses vara lösningen till de problem som råder i det traditionella arbetssättet (Svensson, Hedberg och Samuelsson, 2005). Vidare kan även det kommande generationsskiftet innebära en lösning, då ung arbetskraft i många fall har ett öppet förhållningssätt till moderna arbetsmetoder och att samarbeta i projekt (Bjerle, 2014).

För att Wästbygg ska vara ett företag i framkant krävs ett kontinuerligt arbete med att undersöka utvecklings- och förbättringsmöjligheter. Ett av Wästbyggs mål är att skapa långa och förtroendefyllda kundrelationer. För att uppnå målet kan tydliga arbetssätt inom partnering ligga till grund. Då Wästbygg inte har någon tydlig bild av hur

partneringprojekt ska genomföras skrivs examensarbetet i syfte att; konkretisera, formulera och identifiera partnering, samt att skapa riktlinjer för arbetssättet. Förhoppningen är att ta fram en manual med tydlig vägledning samt ett partneringavtal att tillämpa vid partneringprojekt. Genom identifiering av Wästbyggs nuvarande arbetsmetoder, i samband med utredning av hur partnering bör genomföras, är målet med examensarbetet att komplettera avsaknad kunskap. Chanserna att etablera fungerande partneringprojekt med kunder ökar i takt med att parterna känner trygghet och självförtroende tillhandahållet av manual och avtal utformat för byggprojekt med partnering¹.

1.1.1 Företagspresentation

År 1981 grundades Wästbygg AB i Borås av Gunnar Ivarsson och Kjell Berggren. Från att ha varit ett traditionellt bygg- och fastighetsföretag har Wästbygg sedan år 2004 valt att vara ett renodlat byggföretag med fokus på utveckling av byggverksamhet. I dagsläget bedriver Wästbygg AB entreprenadverksamhet inom affärsområdena kommersiella fastigheter, flerbostadshus och logistikanläggningar. Wästbygg strävar efter personliga kundrelationer och värderar högt att stå nära sina kunder. Wästbygg har en platt och prestigelös organisation där alla hjälps åt och samarbetar i olika projekt i syfte att främja korta beslutsvägar (Wästbygg, 2014).

1.2 Syfte och målsättning

Syftet med examensarbetet är att arbeta fram en konkret manual med intention att vägleda parter till framgångsrika partneringprojekt, samt att konstruera ett standardiserat partneringavtal där mjuka parametrar innefattas i enlighet med teorin om partnering.

Målsättningen är att ge Wästbygg tydlig information om fördelar, risker och möjligheter som byggprojekt med tillämpning av samarbetsformen partnering kan innebära. Målsättningen är även att analysera Wästbyggs tillvägagångssätt vid samarbetsentreprenader i förhållande till teoretisk avhandling samt studera säregna parametrar att inkludera i traditionella kontraktshandlingar.

Manualen och kontraktet ämnar vara instrument med anledning att skapa trygga avtal mellan Wästbygg och andra aktörer. De anpassade materialen bidrar till att Wästbygg positionerar sig i framkant av branschen och framstår som ett förtroendefullt företag där mjuka parametrar som förtroende, gemensamma mål och gemensam riskhantering står i fokus.

1.3 Avgränsningar

Enligt överenskommelse med handledare Johan Gustafsson ska examensarbetet avgränsas till partnering mellan två huvudaktörer, beställare och entreprenör. Rapporten avgränsas vidare till följande tre huvudområden; mjuka parametrar, entreprenadalternativ samt ekonomisk struktur.

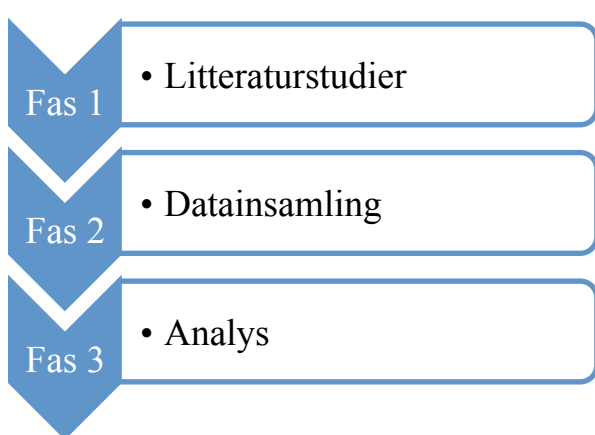
1.4 Metod

Information kommer att samlas in genom elektroniska litteraturstudier, intervjuer och dokument tillhandahållna från Wästbygg. Källor granskas kritiskt och analyseras på

¹ Johan Gustafsson (Kvalitets- och miljöchef, Wästbygg) Intervjuad av författare den 28 januari 2014

opartiskt vis. För att information ej ska framställas jävig kommer information bearbetas såväl inom företaget som utanför.

Förarbetet sker genom litteraturstudier och för att fördjupa kunskapen ytterligare intervjuas relevanta personer verksamma inom byggbranschen för att få en både bred och dagsaktuell kunskapsbas. Semistrukturerade kvalitativa intervjuunderlag kommer att användas för att leda och utföra samtliga intervjuer. Informanter kommer att utses i samråd med handledare Johan Gustafsson på Wästbygg AB, med åtanke att kunna föra en diskussion och analys. Informanterna innehar stor erfarenhet och djup kunskap inom området vilket föranleder till ett resultat med hög validitet. Analysen baseras på litteraturstudierna och primärdatainsamlingen. Resonemanget baseras på mjuka parametrar, entreprenadalternativ samt ekonomistrukturer där utfallet är en konkret manual och ett kontrakt.



Figur 1: Arbetsmodell

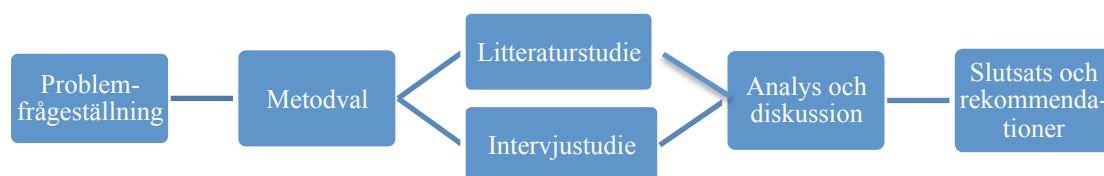
Olika delmål har specificerats för att på ett fördelaktigt sätt underlätta genomförandet av projektet.

- Systematiskt utvärdera byggbranschens syn på partnering samt definiera viktiga områden, där ibland; gemensamhetstagande, öppenhet och förtroende.
- Definiera Wästbyggs nuvarande arbetsstrategi gällande partnering samt belysa problematik och utvecklingsområden, det genom intervjustudier och granskning av företagsinterna dokument.
- Genom intervjustudie få tillgång till fördjupad kunskap och spetskompetens inom ekonomi, juridik och riskhantering.
- Inkludera kritiska synsätt till partnering i syfte att framställa rapporten opartiskt.
- Analysera avhandling i relation till Wästbyggs arbetssätt med resultat i en konkret manual samt partneringavtal.

Projektet är baserat på information insamlad genom elektroniska litteraturstudier, intervjuer och dokument tillhandahållna från Wästbygg. Källor har granskats kritiskt och analyserats opartiskt.

1.4.1 Disposition

Rapportskrivandet har disponerats med hänsyn till frågeställningar, vidare har en analys baserad på litteratur- och intervjustudier genomförts.



Figur 2: Rapportens disposition

Rapportens disposition har legat till grund för utformning av en arbetsbeskrivning där frågeställningar följs upp av metodval. Genomförda litteratur- och intervjustudier har analyserats i syfte att mynna ut i en konkret manual samt kontraktssunderlag.

1.4.2 Litteraturstudie

Inledningsvis behandlar rapporten en litteraturstudie baserad på rapporter, elektroniska källor och branschrelaterade artiklar. Litteraturstudien tas fram för att konkretisera byggsektorns syn på partnering samt vad ett partneringsprojekt innebär. Litteraturstudien behandlar även ekonomi, juridik och mjuka parametrar.

1.4.2.1 Databas och sökord

Genom databaser tillhandahållna av Chalmers bibliotek har information varit tillgänglig. Databaserna Summon, Libris, Emerald och Scopus har främst bistått med information trots att andra databaser också besökts. För att skapa bred och djup förståelse inom ämnet har flertalet artiklar och rapporter inom ämnet studerats. De mest frekvent använda sökorden är; Partnering, samarbetsform, upphandling, kontraktshandlingar i byggbranschen, riskhantering i byggprojekt, det med flera.

1.4.3 Datainsamling

Datainsamling som framställs i rapporten har anpassats till att hållas inom Wästbyggs ramar gällande sekretesspolicy och verksamhetsdokument. Wästbyggs nuvarande vision om hur de vill inkorporera partnering i sina byggprojekt ligger till grund för hur de företagsinterna dokumenten tolkas. Litteraturinsamlingar från databaser studeras med Wästbyggs intentioner gällande partnering i åtanke.

1.4.3.1 Företagsinterna dokument

Material direkt knutna till Wästbygg har utretts och analyserats för att slutresultatet på bästa sätt ska anpassas till företagets interna arbetssätt. Materialen har återberättats på ett sätt som skyddar företagets privata policyer. Företagsinterna dokument som använts är:

- Årsredovisning – Wästbyggs årsredovisning för 2013.
- Samverkan – Partneringstrategi, ett underlag för affärsområdet kommersiellt.
- Häng med på resan – Ett dokument som presenterar Wästbyggs vision om partneringsamarbete, affärsområdet kommersiellt.
- Vi bygger tillsammans med kunden – Arbetsvision vid partneringsprojekt, affärsområdet kommersiellt.

- Kontraktsmaterial – Kontrakt relaterade till Wästbyggs tidigare utförda partneringsprojekt.

1.4.4 Intervjuer

I syfte att få både bred och dagsaktuell kunskapsbas, inom ramen för partnering, har semistrukturerade kvalitativa intervjuer genomförts med personer verksamma inom byggbranschen. Valet av deltagande har setts ut i samråd med handledare Johan Gustafsson, kvalitets- och miljöchef, på Wästbygg. Det i åtanke att kunna föra en diskussion och analys kring de material som intervjuerna resulterar i. De utsedda informanterna har olika arbetspositioner och olika erfarenhet vilket resulterar i en bred kunskapsvariation.

De genomförda intervjuerna har behandlat områden som; tvist-, konflikt- och riskhantering samt juridik, ekonomi och tidsaspekter. Följande åtta informanter har med sina erfarenheter bidragit till fördjupad kunskap inom partnering:

- Philip Thomas, Gästlärare på avdelningen Construction Management, Chalmers tekniska högskola
- Magnus Rudén, Affärsområdeschef kommersiellt, Wästbygg
- Marcelo Olmedo, Projektledare fastighet, WSP Group
- Anders Bothén, VD, Affärsområde Logistic Contractor, Wästbygg
- Joakim Efraimsson, Projektingenjör, Affärsområde bostad, Wästbygg
- Stephan Woodbridge, Regionchef väst, Veidekke
- John Lindberg, Projektingenjör, Wästbygg
- Peter Höjer, Byggchef, Wästbygg

Utformning av intervjufrågorna baseras på litteraturstudier i syfte att ställa relevanta och kvalitativa frågor där utfallet resulterar i användbar information med hög validitet. Den semistrukturerade metoden tillåter informanterna att på ett fritt sätt svara på vägledande frågor. Genom att undvika för specificerade frågor har informanternas svar inte blivit styrda i någon riktning (Patel och Davidson, 1994). Informationsmaterialet är således ett resultat av informanternas personliga åsikter, upplevelser och erfarenheter inom området partnering. Den erhållna informationen har analyserats och bearbetats i anledning av rapportens syfte, att skapa en konkret manual samt ett partneringsavtal.

2 Nulägesanalys

Arbets sättet partnering innebär hög grad av öppenhet, förtroende och tillit projektdeltagare emellan. Samarbetsformen präglas av den respekt och hänsyn aktörerna visar sin motpart. Ärligheten mellan parterna är en av de grundstenar som möjliggör långvariga relationer. Öppenhet, förtroende, gemensamhetstagande och konflikthantering anses vara aspekter som kännetecknar partnering (Fernström, 2006). Följande kapitel ger en övergripande introduktion till ämnet partnering och hanterar mjuka parametrar som kan anses vara grundpelare.

Partnering går ut på att parterna gemensamt tar sig an mål, ekonomi och aktiviteter för att tillsammans kunna arbeta öppet under alla faser av ett byggprojekt. Hur ett byggprojekt ska bedrivas bestäms alltid av beställaren, det är därför av stor vikt att byggföretaget kan förmedla fördelen med partneringavtal och att företaget framställs som professionellt och trovärdigt (Fernström, 2006). Partnering kan definieras med följande exempel:

"Partnering kan förklaras som ett förhållningssätt som innebär att parterna samverkar under flera skeden av ett entreprenadprojekt"
(Bjerle, 2014)

"Partnering is a structured management approach to facilitate team working across contractual boundaries. Its fundamental components are formalised mutual objectives, agreed problem resolution methods, and an active search for continuous measurable improvements"
(Construction Industry Board, 1997)

"Partnering is a set of strategic actions which embody the mutual objectives of a number of firms achieved by cooperative decisions making aimed at using feedback to continuously improve their joint performance"
(Bennet, 1998)

"Ledningssätt som används mellan beställare och leverantör för att enligt avtal samverka och ömsesidigt informera varandra i syfte att uppnå ett bättre gemensamt resultat i ett projekt"
(Byggekonomiska termer, 2000)

Trots de många definitionerna är det inte ovanligt att entreprenörer skapar egna definitioner. Det för att på fördelaktigt sätt beskriva unika projekt där en viss form av samarbete förekommer. Entreprenörers egna definitioner kan formuleras på ett sätt som speglar företagets synsätt och vision om samarbete (Bjerle, 2014). Nedan följer Wästbyggs definition:

"Partnering är en strukturerad samarbetsform, där alla gemensamt genomför ett projekt, baserat på ett öppet och förtroendefullt samarbete, där alla spelar med öppna kort. Allas engagemang och yrkeskunskaper kompletterar varandra genom alla skeden i processen"
(Wästbygg, 2014)

2.1 Partnering i Storbritannien

Partnering härstammar främst från Storbritannien och USA. 1994 skrev Sir Michael Latham om vikten av stark samverkan och behovet av samarbete. Rapporten kallas Lathamrapporten och fick stort genomslag i Storbritannien. Storbritannien hade under

1980-1990-talet stora kostnader i byggsektorn till följd av tvister och konflikter. En orsak till många av de konflikter som framträdde i Storbritannien var att de dåvarande kontrakten ansågs svårlästa och otillgängliga (Kadefors, 2002).

Under den andra hälften av 1990-talet tog partnering fart i Storbritannien. Redan under 1980-talet hade en informell partnering skapats, det inom offshoreindustrin. Utvecklingen av partnering i Storbritannien har visat på ökad efterfrågan att applicera samarbetsformen i byggprojekt, det främst från beställare inom byggsektorn (Barlow, 2000).

2.2 Branschbeskrivning

Att hantera byggprojekt är en riskfylld verksamhet eftersom projekt sällan håller sig inom ramarna för varken tidsbegränsning eller budget. Anledningen till att entreprenörer är villiga att ge sig in i den riskfyllda branschen är på grund av de pengar som finns att tjäna. Entreprenören investerar så lite som möjligt av eget kapital, maximalt 15 %, som kallas den kapitalutnyttjande faktorn. Genom att endast investera en summa motsvarande 15 % blir det möjligt för entreprenören att genomföra projekt som exempelvis endast har 3 % vinstmarginal².

(Vinst efter skatt) / (eget kapital) ger $3/15 = 0.2 \rightarrow 20\%$ vinst på investerat kapital. Nyckeltalet talar om hur mycket vinst företaget genererar per investerad krona².

Entreprenörer använder sig av något som kallas för kassaflöde, det innebär att kundens och underentreprenörernas pengar tillsammans finansierar projektet. Det är av stor vikt att de finansiella system som finns tillgängliga fungerar för att underlätta processen. Kassaflöde handlar om pengars in- och utträde i företaget vilket fungerar som en cirkel. För att entreprenörer ska kunna bedriva sin verksamhet krävs alltså stora summor pengar².

2.3 Gemensamhetstagande

Partnering är en samarbetsprocess som främst tillämpas i byggprojekt som är tidkrävande, tekniskt- eller logiskt komplicerade. Beställaren kan föredra tidigt och nära samarbete i syfte att minska kostnader och förekomst av tvister, samt förhindra förseningar i tidsplanen. Parter i en samarbetsentreprenad arbetar mot gemensamma mål och har en gemensam ekonomi. Parterna har även gemensam riskhantering och arbetar tillsammans i gemensamma aktiviteter. Projektets aktörer arbetar parallellt i projekts olika faser och utbyter erfarenheter och kompetenser. Hög grad av öppenhet parterna emellan, i kombination med tillit och förtroende till varandra är förutsättningen till ett fungerande samarbete (Chan, Chiang, Tang, Ho, 2004).

För att samtliga parter i ett projekt ska kunna uppnå planerade gemensamma mål är det väsentligt att alla parter är överens om vad som förväntas av dem. Fördelaktigt är om parterna ser värdet i att samarbeta gällande framförallt kunskapsutbyte och användning av resurser. Det handlar om att skapa en anda av aktivt och engagerat arbete med hjälp av en gemensam vision och målbild. Öppenhet hos medarbetarna ska prägla samtliga aktiviteter genom samtliga skeden i ett projekt (Gadde, Dubois, 2010).

² Philip Thomas (Gästlärare på avdelningen för Construction Management, Chalmers Tekniska Högskola) Intervjuad av författare 4 mars 2014

Ett av de mest betydelsefulla momenten inom partnering är relationsbyggande och gemensamma aktiviteter eftersom det främjar god laganda mellan parterna. En utsedd partneringledare kan till fördel hålla i aktiviteterna i form av en workshop där fokus ska vara av social karaktär samt inkludera information och utbildning om exempelvis samverkansfrågor. Workshopen kan ses som en introduktion som öppnar tillfällen för medarbetarna att lära känna varandra. Alla ska få möjlighet att bidra med kreativitet och idéer i syfte att komma fram till gemensamma lösningar utan tvister på vägen. Innan avslutad workshop ska parterna underteckna en partneringdeklaration vilken utgör ett måldokument som definierar parternas ändamål med samarbetet i projektet³

Gemensamma aktiviteter innebär också parallellt arbete under projektets alla faser. En aktör tar inte vid där en annan slutar utan parterna deltar samtidigt under olika aktiviteter i processen. En avgörande del för att lyckas med partnering är att personer med rätt kompetens hamnar på rätt plats från början. I ett team bör medlemmars egenskaper variera, det i syfte att möjliggöra utbyte av kunskap och erfarenheter. Vidare bör roller och ansvarsområden fördelas ut till lämpliga projektdeltagare för att skapa struktur och underlätta samarbete (Cheng, Li och Love, 2000).

Mjuka parametrar som kan spela en avgörande roll i ett partneringprojekt är samarbetsförmåga och teamegenskaper. Förekomsten av varierande kompetenser och egenskaper i ett team ligger till grund för teamets samarbete och produktivitet. Det är därför nödvändigt att avsätta tid för korrekt fördelning av roller och ansvarsområden (Fernström, 2007).

I ett partneringprojekt har parter full insyn i varandras ekonomi, det vill säga, parterna har öppna böcker. Det krävs således stort förtroende för att parterna ska känna sig bekväma med att använda öppna böcker. Förtroende tar tid att bygga upp och förtroendet måste förtjänas. Om beställare och entreprenör känner tillit till varandra kan det leda till långvariga relationer såväl som ekonomiska besparingar. Ekonomisk uppföljning bör ske kontinuerligt och ekonomin bör hållas kontrollerad för att säkerställa att projektets budget inte överskrids (Gadde och Dubois, 2010). Vid upphandling av byggprojekt ligger inte fokus bara på ekonomi. Total funktion, årliga driftskostnader, miljöbelastning och samarbete kan inom partnering ses som, utöver ekonomi, viktiga aspekter att ta i beaktning (Söderberg, 2011).

Byggprojekt är komplexa och innebär alltid att möjliga risker kan falla ut. Vid partnering avgör beställare och entreprenör gemensamt vem som ansvarar för en bestämd risk, det vill säga står för kostnader och hantering av risken. En riskanalys ska definiera förhållandet mellan de olika riskernas storlek i förhållande till de kostnader som skulle uppstå om risken skulle falla ut. Riskanalysen effektiviserar riskhantering och förebygger dess utfall. Öppen riskhantering mellan entreprenör och beställare skapar goda förutsättningar att gemensamt fördela riskansvar till den part som är bäst lämpad att hantera den. Vidare leder tidigt utförande av riskanalysen till ett mer effektivt partneringprojekt då entreprenören i tidigt skede kan påverka genomförandet av byggprocessen innan den har påbörjats. Öppen riskhantering i partneringprojekt preciserar även riskernas konsekvenser på projektgenomförandet för både entreprenör och beställare. Det skapar motivation hos parterna att gemensamt eliminera uppkomst av riskerna genom att forcera kunskap där den behövs. Valet av ekonomiskt upplägg kommer att ha verkan på vem som är ansvarig för respektive risk. Beroende på hur eventuell kostnadsförlust eller vinst procentuellt delas upp

³ Peter Höjer (Byggchef Wästbygg Borås) Intervjuad av författare 30 april 2014

mellan parterna kommer riskansvaret följa den uppdelningen (Maguire and Hardy, 2013).

2.4 Problematik inom byggbranschen

De aspekter som påverkar ett byggprojekt är många och de är ofta beroende av varandra. Tid och pengar är faktorer som både beställare och entreprenör ser värde i att hålla låga i de flesta projekt. Trots det spricker tidsscheman och kostnader skenar iväg. Konkurrensen i branschen är hög, i den offentliga sektorn vinner entreprenören med lägst pris till skillnad från den privata sektorn då bäst lämpad entreprenör vinner. I den privata sektorn spelar fler faktorer in vid val av entreprenör, till exempel erfarenhet, skicklighet samt hur avtalsutformning ska se ut⁴.

Om projekttiden fördröjs i ett projekt påverkas den totala projektkostnaden, det till följd av att byggnadsavgifter måste betalas. Efterfrågan på mer moderna arbetssätt, som motverkar höga kostnader, ökar från beställarsidan och det är av stor vikt att nya tankesätt och lösningar får utrymme att provas i syfte att förhindra att branschen står och stampar i gamla vanor⁴.

Byggnationen i Sverige har under de senaste åren ökat och efterfrågan på byggnationer är hög. Eftersom många beställare efterfrågar mer komplexa byggnadslösningar finns det stora möjligheter för entreprenörer att experimentera med nya lösningar och arbetsmetoder⁵.

2.4.1 Orsaker till problematiken

Trots branschens problem finns det pengar att tjäna för entreprenörer men det förutsätter att projektet bedrivs på ett korrekt sätt. Orsaken till att projekt överstiger budget eller inte håller tidsschemat beror många gånger på bristande kommunikation, tillitsproblematik eller brist på kompetens⁵.

Kommunikationsbrist uttrycker sig ofta i stress. Bristande kontroll över arbetet i kombination med otillräckligt stöd från kollegor, kan resultera i ofullständigt utfört arbete. Byggprojekt med bristande samordning leder till logistikproblem då underentreprenörer inte vet vad som ska utföras eller när det ska ske. Bristande samordning kan också medföra att planeringsunderlag saknar kvalitet. Om planeringsunderlaget är bristfälligt kan konsekvenserna bli förändring i gällande bygghandlingar, vilket kommer påverka både tids- och kostnadsaspekter. Fungerande kommunikation är således oerhört viktigt då konsekvenserna av en icke fungerande kommunikation kan bli mycket omfattande (Bjerle, 2014).

Tillit är en faktor som kan skapa osäkerhet i ett byggprojekt. Byggherre och entreprenör kan ha svårt att lita på varandra då parterna ofta arbetar för egen vinning. Två huvudsakliga orosmoment är kontraktshandlingars kvalitet och slutlig kvalitet på uppförd entreprenad. Om parterna i ett byggprojekt saknar tillit till varandra blir slutprodukten sällan tillfredsställande. En ofullständig slutprodukt kan leda till en tvist. Tvister är ofta kostsamma och påfrestande på arbetsförhållandet. Genom att visa tillit och ha förtroende för sin motpart kan risken för tvister minskas⁴.

⁴ Johan Gustafsson (Kvalitet- och miljöchef Wästbygg) Intervjuad av författare 26 februari 2014

⁵ Stephan Woodbridge (Regionchef väst, Veidekke) Intervjuad av författare 22 april 2014

Alla byggprojekt kräver en viss grad av kompetens. Om inte rätt kompetens finns att tillgå finns risken att den upprättade entreprenaden innehåller brister och fel vilket kan förhindra att en slutbesiktning godkänns. Om det framkommer brister eller fel i en byggnad måste de åtgärdas. Det i sin tur kan leda till ökade kostnader och utdragna byggtider. En fungerande kommunikation kan bidra till kunskapsutbyte och att de anställda lär av varandra (Bjerle, 2014).

Många av de aktiva i byggbranschen står idag inför pension. Pensionsavgångarna bedöms som stora ända fram till år 2025. Till följd av den lågkonjunktur som drabbade branschen på 90-talet saknas många 60- och 70-talister, det sakförhållandet medför ett kommande generationsskifte. Generationsglappet har medfört ett standardiserat synsätt i branschen där ett traditionellt arbetssätt utformats, det till följd av att 60- och 70-talisterna inte fått möjlighet att inbringa nya, mer moderna tankesätt (Karlsson, 2006).

2.4.2 Wästbyggs problematik

I dagsläget arbetar Wästbygg med samverkan i flertalet av de projekt de har tillsammans med olika beställare. De använder sig av samverkanskoncept både i kortvariga och i långvariga kundrelationer. Huvudparametrarna; gemensamma målsättningar, gemensamma aktiviteter, gemensamma ekonomiska intressen och gemensam värdegrund är fokusområden i samtliga samverkansprojekt. Syftet är att samtliga medarbetare ska må bra och trivas på arbetsplatsen. Enligt Wästbygg bör roller i ett partneringsprojekt följa en hierarkisk ordning, det eftersom ett samarbete med flera parter kräver struktur, regler och målsättningar. Anställda med erfarenhet inom partnering anser att samarbetsformen är fördelaktig med avseende på erfarenhetsåterföring. Samarbetsformen ses också gynnsam rörande ekonomi- och tidsaspekter⁶.

Wästbygg har hittills arbetat fram nya samverkanskoncept anpassade för varje enskilt nytt projekt. Avsaknaden av standardiserade arbetssätt resulterar i återkommande arbete som genererar tid och pengar. Företaget saknar ett standardiserat partneringskoncept att tillämpa vid olika typer av entreprenadprojekt. Ett standardiserat partneringskoncept kan minska onödigt upprepat arbete och således leda till ett mer effektivt arbetssätt⁶.

Med erfarenhet från tidigare samverkansprojekt har Wästbygg lyft en problematik till ytan; att skriva in och tydliggöra mjuka parametrar i de juridiska kontraktshandlingar som binder parterna till ett partneringsprojekt. Företaget anser sig sakna en tydlig förklaring och innebörd av begreppet mjuka parametrar. Ett införande av mjuka parametrar i juridiska dokument tros, enligt företaget, kunna leda till kostnadsbesparingar och effektiviserat arbete⁷.

Kontraktshandlingar bör tydliggöra olika ersättningsformer, riskfördelning och ansvarsfördelning mellan parterna, för att vid eventuella oklarheter kunna hänvisa till tidigare undertecknade dokument. Wästbygg har föreslagit framtagning av ett dokument som kan tydliggöra för inblandade parter hur olika processer i ett projekt ska genomföras⁶.

⁶ Magnus Rudén (Affärsutvecklingschef Kommersiellt, Wästbygg AB) Intervjuad av författare 5 mars 2014

⁷ Johan Gustafsson (Kvalitet- och miljöchef Wästbygg) Intervjuad av författare 26 februari 2014

3 Partnering

De aspekter som ska tas i beaktning i ett partneringprojekt är många. Viktigt att ta hänsyn till är ekonomi, juridik samt mjuka parametrar eftersom de utgör centralpelare i det som kallas partneringprojekt. För att partneringprojekt ska vara framgångsrika krävs också kompetens inom områden som konflikt- och riskhantering. Ytterligare en viktig aspekt är förmågan att reducera projektiden vilket gynnar både beställare och entreprenör ur ett ekonomiskt perspektiv. Följande kapitel ger en djupgående avhandling kring ämnet partnering och konkretiserar information relevant till rapportens syfte.

3.1 Entreprenadtyper där partnering är applicerbart

Beställaren är beslutstagare om huruvida ett projekt ska genomföras i samarbetsformen partnering. De rådande förutsättningarna för varje unikt projekt är avgörande för om partnering lämpar sig eller om det är mindre gynnsamt. Om en byggnad är relativt enkel att utföra, det vill säga inte innehåller speciella svårigheter inom bygg-, tid- eller utföranderamar, kan partnering vara ofördelaktigt ur beställarens synpunkt. Det eftersom flertalet entreprenörer kan lämna anbud enligt en traditionell upphandling och beställaren kan då välja den med mest fördelaktigt pris (Bjerle, 2014).

I fall då entreprenören bedömer sig kunna hantera de risker som ett projekt innebär, kan entreprenören mena att partnering inte är att föredra. Partnering i sig innebär både en kostnad och en tidsåtgång för medverkande parter, vilket i sin tur kan belasta projektet. Entreprenören kan istället föreslå upphandling på exempelvis fast pris, då det kan vara fördelaktigt för projektet i sin helhet. För att avgöra vilken entreprenadform som lämpar sig för ett projekt bör tid, kostnad och kvalitet vägas sinsemellan samt mot den risk entreprenadformen innebär⁸.

Om entreprenaden däremot har ofullständig design eller komplexa och svårbedömda utförandetekniker kan partnering vara mycket fördelaktigt för en beställare. Detsamma gäller för entreprenader som löper under en lång tid då anpassningsmöjligheter är att föredra. Om projektet är under stor tidspress kan partnering underlätta eftersom aktivitetslogistiken på byggsplatsen kan samordnas så att arbetet kan utföras mer tidseffektivt (Bjerle, 2014).

Ibland kan det finnas för projektet okända förutsättningar vid den tidpunkt då entreprenaden ska upphandlas. Anledningen till att vissa förutsättningar inte är synliga beror många gånger av tidsbrist. I ett sådant skede är det för beställaren viktigt att få in entreprenören tidigt i planeringsfasen för att påskynda arbetet. Ytterligare en fördel som möjliggörs vid tidigt samarbete är att entreprenören kan styra moment så att eventuella risker minimeras, allt för att minska kostnader och effektivisera tid. Om entreprenören tidigt kan vara med och påverka genomförandeplanen kan entreprenörens erfarenheter bidra till en ökad förståelse för hur mycket arbete som kommer att behöva utföras samt hur tidsplanering bör ske och vilka resurser som är lämpliga att tillta (Bjerle, 2014).

⁸ Christoffer Böj (Projektutvecklare, Logistic Contractor) Intervjuad av författare 13 mars 2014

3.2 Mjuka parametrar

Specifikt för partnering är att medverkande parter i ett projekt vill arbeta med mjuka parametrar. Det genom att visa stort förtroende, ärlighet och öppenhet mot varandra. Kunskap ska utbytas i syfte att främja ett bra resultat och därmed en gemensam vinning. Då det råder flera osäkerheter kring arbetsformen partnering när det kommer till mjuka parametrar klargörs därför i följande kapitel hur osäkerhet mellan parterna kan förebyggas samt vikten av personliga egenskaper och rollfördelning i arbetsteam.

3.2.1 Förtroende

Det traditionella sättet att hantera byggprojekt består främst av logiska resonemang baserat på beräkningsbasis. Nedan följer en lista som specificerar några av de aspekter som påverkar förtroendet mellan beställare och entreprenör.

- Osäkerhet
- Relationsaspekter
- Olika synsätt på relationen mellan en beställare och en entreprenör
- Problem med förtroende i traditionella relationer

Osäkerhet finns i många former och är ett vanligt fenomen i byggbranschen. Således bidrar det till att byggkontrakt måste utformas på olika sätt för att hantera de olika typerna av osäkerhet. Två typer av osäkerhet är; kontraktshandlingars samt bedömning av om en entreprenad uppfyller de krav som ställs i gällande kontraktshandlingar. Ofta anses det för tids- och kostnadskrävande att för varje unikt projekt ta fram nya felfria handlingar. Projekten spänner ofta över lång tid vilket bidrar till att beställaren efter tidens gång anpassar sig till rådande förutsättningar (Fernström, 2007).

Otydlig utformning av kontraktshandlingar leder till tidskrävande förhandlingar genom projektets alla faser. Förhandlingarna behandlar huruvida eventuella brister och fel i entreprenaden definieras som eventuella brister och fel i kontraktshandlingarna. De bisserande förhandlingarna påverkar projektet negativt då projektkostnader ökar, till följd av utdragen projekttid. Den sammanlagda förhandlingstiden över projektets faser är mer omfattande än tiden det tar att definiera ett tydligt kontrakt. Om osäkerheten i kontraktshandlingarna avlägsnas öppnas en möjlighet att spara onödiga kostnader (Fernström, 2007).

Att bedöma en entreprenads kvalitet vid en slutbesiktning är en annan osäkerhet. Eftersom många väsentliga konstruktioner är inbyggda och dolda är det svårt att upptäcka fel, de visar sig i regel en lång tid senare. För att undvika dolda arbeten i projektet genomför entreprenören dokumenterade regelbundna kontroller. Det grundläggande problemet ligger i osäkerheten kring hur kravspecifikationen är formulerad i kontraktshandlingarna. Osäkerheten kan bidra till att beställare väljer att hantera detaljprojektering istället för att överlåta det till en upphandlad entreprenör (Kadefors, 2002).

I traditionella relationer är ett tydligt problem balansen mellan det formella och informella regelverket. Osäkra kontraktshandlingar ger upphov till ändrings- och tilläggsarbeten som i sin tur ligger till grund för flertalet av de konflikter som uppstår. Det är en fin balansgång mellan att tillämpa kontraktsanvisningar och att se till relationen mellan beställare och entreprenör. En entreprenör som endast arbetar utifrån maximal vinning kan välja att endast tillämpa de anvisningar som är specificerade i handlingarna, trots att handlingarna innehåller brister. En entreprenör

som värnar om relationen och ser till beställarens upplevda tillfredsställelse kan välja att diskutera bristerna med beställaren. Om entreprenören väljer att diskutera bristerna kan det möjliggöra att beställaren är öppen att ändringsarbeten, även om det kan komma att bli kostsamt. Det mer kostsamma alternativet kan möjligen ge fördelar längre fram då relationen mellan beställare och entreprenör kan växa sig stark på grund av visat förtroende. Att som entreprenör basera sina handlingar enbart till kontraktshandlingar kan ses som respektlöst och icke omsorgsfullt mot sin motpart⁹.

Nedan följer viktiga aspekter som ska prägla samarbete mellan parter i partneringsprojekt. Parterna bör agera med förtroende inom samtliga fyra områden för ett väl fungerande samarbete.

- Betydelsen av ekonomiska incitament som stödjer samarbete
- Kommunikation och målformulering
- Att säkerställa kompetens och attityder
- Minskad kontroll, ökad ömsesidighet (Kadefors, 2002)

3.2.2 Rollfördelning i team

Ett arbetsteam består av individer som innehar kompetens inom olika områden. Vid partnering arbetar teamet tillsammans mot ett gemensamt mål. Under ett partneringsprojekts gång går teamet igenom olika stadier som kan påverka prestation, underhåll av sammanhållning, utveckling och resultat. För att teamet ska kunna upprätthålla ett fungerande samarbete, under de olika stadierna, krävs tydlig målsättning. Det kan ske genom att normer tydliggörs från tillhörande organisation eller ledare. (Larsen, 2003).

”Normer är ömsesidiga gemensamma förväntningar på beteende, normalt baserade på underliggande värderingar. Det förväntas att alla som tillhör en särskild grupp följer gruppens normer och uppför sig på bestämda sätt. Annars bryter de normen och kan då utsättas för starka påtryckningar eller sanktioner från gruppen.” (Larsen, 2003)

Ett team kan påverkas av yttre påfrestningar. För att teamet tillsammans ska kunna hantera stressade situationer krävs en genomtänkt sammansättning av teammedlemmar. Då ett förtroendefullt och tillitsfullt samarbete ska prägla ett partneringsprojekt bör ett team bestå av människor med olika personlighetsdrag eftersom personer med lika personlighetsdrag tenderar att bli ineffektiva. Variation av personlighetsdrag bidrar till olika syn på problem och möjligheter i det arbete som utförs. Vidare avgör olika personlighetsdrag vilken roll en medarbetare i teamet ska få. Personlighetsdrag speglar vanligen att en person är av en viss karaktär. Ytterligare att nämna är hur personen ifråga kommunicerar. Kommunikationsmönster avgörs genom människors tendens att dras åt olika egenskaper. Egenskaperna som påverkar kommunikationsmönster hos en person är; öppen, bestämd, reserverad och följsam (Tonnquist 2008).

Varje egenskap tyder på en viss karaktär som följer:

- En *öppen* person har vanligen lätt för att ta sig an nya människor och nya situationer samt är ofta positivt inställd till att testa nya idéer.

⁹ Anders Bothén (VD, Affärsområde Logistic Contractor, Wästbygg) Intervjuad av författare 3 april 2014

- En *bestämd* person anses vara resultatinriktad och agerar ofta tävlingsinriktat, är snabb och vill gärna vara i centrum.
- En *reserverad* person betraktas vara uppgiftsorienterad och fokuserar ofta på detaljer och att slutföra uppgiften. Att vara reserverad kan även innebära att personen har svårt att öppna sig för okända människor.
- En *följsam* person är diplomatisk. Det innebär att personen är omvårdande, vill tillgodose gruppens behov och har en förmåga att känna av stämningen i teamet. En följsam person vill inte rikta uppmärksamheten på sig själv på någon annans bekostnad (Tonnquist, 2008).

Inför rollfördelning av medarbetare i ett partneringsteam bör den som tilldelar rollerna vara kunnig om vilka egenskaper som tyder på en viss karaktär. Nedan visas egenskaper, karaktärsdrag och föreslagna roller illustrerat i ett rolldiagram för att underlätta fördelning av roller i ett team (Tonnquist, 2008).



Figur 3: Roller och deras karaktärsdrag, modifierad modell (Tonnquist, 2008)

Partneringprojekt kräver en strukturerad projektorganisation som med ett genomtänkt tillvägagångssätt och tydlig ansvarsfördelning leder projektet framåt. Det innebär att ett antal grupper och roller ska fördelas ut hos de båda parterna. För att upprätthålla den struktur som är nödvändig i ett partneringprojekt utses i första hand en styrgrupp som bär det största ansvaret att driva projektet framåt. Styrgruppen ska i tidigt skede hantera frågeställningar som rör; konflikthänsyn, organisationsfrågor, utveckling och måluppföljning. Vid stora projekt ska styrgruppen också utse en ledningsgrupp. Ledningsgruppen ska ansvara för styrning av konsulter, produktionsmetoder och planering av inköp och riskinventering (Jacobsen och Thorsvik 2008).

Under projektiden är det viktigt att medverkande parter får sin talan hörd. Därför utses en representant från varje part att agera som talesman under projektets gång. De utsedda representanterna arbetar genom hela projektet. Uppstår konflikter i parternas åsikter ska problemen lösas för att i bästa mån gynna projektet i sin helhet. Ytterligare ett beslut som parterna ska komma överens om är vem som ska tillträda rollen som partneringledare. Eftersom partneringledaren har till ansvar att kontrollera och följa upp samverkan i projektet, uppstår ofta diskussioner mellan parterna om vem som ska

få tillträda rollen. Det är viktigt att parterna är överens i det beslut som tas och att parterna känner sig delaktiga i beslutstagandet. Ledaren kommer även att hantera kommunikation mellan parterna ur ett opartiskt perspektiv. Det är viktigt att ledaren tillsätts innan parterna bestämmer hur samarbetet ska fortgå i projektet. Det eftersom ledaren ska kunna styra samarbetet mellan parterna i syfte att korrekt samarbetsformer tillämpas (Jacobsen och Thorsvik 2008).

En partneringledare bör inneha en del egenskaper för att på bästa sätt kunna utgöra rollen på lämpligt vis. Först att nämna är att vara samarbetsorienterad, agera konfliktlösare och vara bra på att kommunicera. Ledaren ska arbeta med ett öppet sinne och vara en god förmedlare mellan olika intressen. En annan egenskap är att agera proaktivt genom hela projektet genom att ta tillvara på kunskap, förmåga och engagemang samt vara en öppen, rak och tydlig ledare. Det är till sin fördel om den utsedda partneringledaren bär erfarenheter inom byggbranschen, det vill säga om exempelvis byggprocessen, bygghandlingar och avtalsskrivning (Jacobsen och Thorsvik 2008).

Partnering tillämpas i första hand vid stora och mer komplexa byggprojekt. Det finns även andra faktorer som kan påverka hur väl partnering är lämpligt. Det handlar om entreprenörens och beställarens inställning till samarbetsformen. Parternas inställning till att dela med sig av kunskap och erfarenheter har stor påverkan. Det eftersom tanken med partnering är att arbeta för gemensam vinning i projektet. Parter som har en inställning att endast arbeta för egen vinning bör lämpligen inte gå in i ett partneringprojekt. Som medverkande parter ska samtliga sträva efter ett samarbete som inkluderar öppenhet, transparens och tillit med hjälp av mjuka parametrar. Det är därför viktigt att parterna har en förmåga att diskutera öppet om händelser eller problem i pågående projekt. Vidare gäller även att, med god kommunikation och lyhördhet, kunna förmedla hur samarbetet ska framgå mellan parterna. Det ska ske i tidigt skede för att parterna ska mötas¹⁰.

3.2.3 Öppna böcker

Öppna böcker är en förutsättning för att ett partneringprojekt ska fungera. Öppna böcker innebär bland annat att parterna har full insyn i varandras ekonomiredovisning där total transparens ska genomsyra partneringprojektet från början till slut. En förutsättning för att öppna böcker ska fungera är att parterna måste ha god tillit och känna förtroende för varandra. Alla parter har ett ansvar att uppdatera övriga aktörer om viktig information som kan medföra förändringar i projektet. Sådan information kan röra tilläggsarbeten, förseningar eller andra uppkomna hinder. Beställaren har alltid rätt att granska entreprenörens självkostnader och övrig bokföring för projektet. Granskningen kan leda till större insikt i pågående aktiviteter samt leda till att ohederliga handlingar inte förekommer (Cheng, Li och Love, 2000).

3.2.4 Löpande utvärdering och kompetensutveckling

Tidigare partneringprojekt som har misslyckats har visat sig bero till stor del på dålig satsning på utvärdering, uppföljning och förbättringsåtgärder. Det är därför av stor vikt att löpande, under projektets gång, lägga tid på att utvärdera samarbetet. För att lyckas genomföra framgångsrika partneringprojekt bör parter prioritera utveckling och vidareutbildning inom samverkansformen partnering (Fernström, 2006).

¹⁰ Stephan Woodbridge (Regionchef väst, Veidekke) Intervjuad av författare 22 april 2014

Ett mål som alla parter i ett byggprojekt har gemensamt är att de vill känna sig trygga, ha god kommunikation och att slutresultatet ska vara positivt. Ett vanligt problem som står i vägen för att de faktorerna ska bli uppfyllda är att många parter endast ser till sin egen vinning. Det medför ofta endast en kortsiktig tillfredsställelse och långsiktiga möjligheter som partnering kan medföra går förlorade (Fernström, 2006).

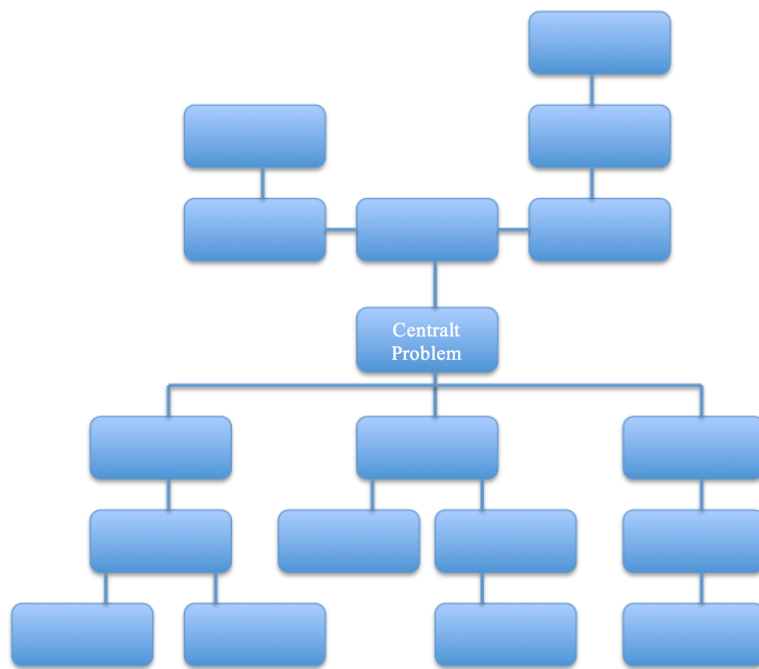
3.3 Tidiga skeden

Det är oklart hur tidigt skede ska definieras. Det som man i byggbranschen definierar som tidigt skede kan andra tycka vara efter att det faktiskt har passerat. Redan när en marknad visar behov av någon typ av byggnation startar en typ av tidigt skede. En annan typ av tidigt skede kan vara först när ett projekt har utformats. Målet med att arbeta i tidiga skeden är att minimera den totala projekttiden genom att arbeta mer effektivt och ha tydliga konkreta planer. Det kommer i sin tur att visas i den totala kostnaden för projektet samt under genomförandet av själva byggprocessen (Sveriges Arkitekter och Byggherrarna, 2008).

Att samarbeta i tidigt skede anses vara lönsamt både för beställare och entreprenör till olika fördelar. Genom att entreprenören får medverka i ett projekt i tidigt skede kan entreprenören bidra med kunskap inom produktion. Det skapar möjlighet att kunna påverka entreprenadens utformning och de val av system som görs utifrån ett produktionsperspektiv. Entreprenören får arbeta ihop med konsulter tidigt samt ta del av inköpsplanering. Alla deltagande i projektet kan tidigt få en tydlig bild över vad beställaren har för målbild. Sammanfattningsvis är tidig samverkan ett sätt att arbeta i syfte att öka chanserna för kostnadsbesparingar, undvika missförstånd och främja kvalitet (Sveriges Arkitekter och Byggherrarna, 2008).

I det tidiga skedet bör en strategisk plan utformas som definierar projektets olika projektmål och en plan på hur målen ska nås. Det är viktigt att utrymme för förändringar ges eftersom ett byggprojekt kan ta många oväntade vändningar. Huvudmålet med entreprenaden bör också vara definierat för att påvisa anledningen till eventuell förändring. Exempelvis; är huvudmålet att upprätta en skola och förändringar i projektet görs, som märkbart skiljer sig från ursprungsmålet, kan entreprenören påvisa vad som tidigare bestämts mellan parterna i syfte att förhandla om eventuella tilläggskostnader. Problemformulering står i det tidiga skedet i centrum eftersom det är utgångspunkten för att hitta lösningar. För att få en konkret bild på de problem som finns och hur de är förankrade i de aktiviteter som projektet innebär kan ett problemträd skapas¹¹.

¹¹ Stephan Woodbridge (Regionchef väst, Veidekke) Intervjuad av författare 22 april 2014



Figur 4: Problemträd (Sveriges Arkitekter och Byggherrarna, 2008)

Tillvägagångssättet när problemträdet skapas är att alla parter kommer överens om det centrala problemet. Vidare bollas tankar om svårigheter som är kopplade till det centrala problemet. Utgå från det centrala problemet. Vidare kopplas orsaker neråt och effekter uppåt. Processen upprepas tills inga fler problem kan identifieras. Problemträdet hjälper till att kategorisera vilka problem som är kopplade till varandra, alla med förankring i det centrala problemet. Det skapar en tydlig bild av vilka problem som är primära och kritiska. Aktörerna vägleds på det här sättet till att inte fokusera på all problematik samtidigt (Sveriges Arkitekter och Byggherrarna, 2008).

3.3.1 Partnering inom tidigt skede

Genom att arbeta i partnering är alla aktörer delaktiga i samtliga skeden av ett byggprojekt, så gäller även i det tidiga skedet. Det kan bidra till att målformuleringen såväl som problemformuleringen blir tydlig för alla. Genom att aktörerna tillsammans diskuterar blir tolkningen av projektets innebörd tydligare och missförstånd kan undvikas. En bidragande faktor till att arbeta tillsammans i tidiga skeden är att gruppen blir sammansvetsad och teamkänsla skapas hos medarbetarna. En annan faktor är att parterna tidigt kan förebygga utfall av risker. Aktiviteterna som ska genomföras i det tidiga skedet sätts ofta i tidspress, det är därför av stor vikt att medarbetarnas erfarenheter och olika kompetens kommer fram tidigt i processen. Det för att spara tid och således också pengar (Sveriges Arkitekter och Byggherrarna, 2008).

Vidare är första steget i ett tidigt skede att ta fram en gemensam målbild. Målbilden ska framställas på så vis att den fångar medarbetarnas uppmärksamhet och bidrar till engagemang hos båda parter. Genom att medarbetarna får en positiv bild av projektets vision och målbild skapar det möjlighet för fortsatt visat intresse genom hela projektet. Hög ambitionsnivå, stort engagemang och intresserade medarbetare kan bidra till ett mindre konfliktfyllt samarbete. Parterna bör således prioritera att skapa bra förutsättningar som kan ligga till grund för att båda parter ska få samma tolkning av målbilden (Ryd, 2008).

Ytterligare ett viktigt steg i tidigt skede, vid partneringsprojekt, är att skapa arbetsteam. Genom att arbeta i team kan medarbetarna få en känsla av samhörighet på arbetsplatsen. Det i sin tur kan leda till ett sammansvetsat team. Teamkänslan som skapas, kan leda till fördelar som framtagande av gemensamma tekniska lösningar och gemensam planering till att parterna uppnår utsatt projektmål. Fortsättningsvis gynnar en god teamkänsla framgångsrik kommunikation mellan parterna vilket underlättar diskussioner gällande känsliga områden som riskhantering och ekonomiskt upplägg. Då ett byggprojekt kräver tydlig planering av risker och ekonomi, kan teamkänsla bidra till både minskad stress hos medarbetarna och att prestationskrav i tidigt skede kan minskas mellan parterna. Det eftersom parterna vet att problem och frågeställningar löses tillsammans (Ryd, 2008).

3.3.1.1 Wästbyggs samverkan i tidigt skede

Wästbygg är ett entreprenörsföretag som vill skapa nära relationer med sina kunder och därmed inleda byggprojekt med tidig samverkan. Wästbygg har en vision som lyder:

"Vår vision är att Wästbygg ska bli Sveriges bästa byggföretag. Visionen ska uppnås genom att ha de mest engagerade och kompetenta medarbetarna samt alltid sätta kunden och våra medarbetare i fokus."

(Wästbygg, 2010)

För att uppnå visionen strävar Wästbygg efter att få komma in i en byggprocess i tidigt skede och samarbeta till slutskedet av rådande projekt. Wästbygg bidrar gärna med hög kompetens och kunskap om byggprocessen i tidigt skede. De ser gärna ett samarbete med beställaren gällande utformning och konstruktion av planerad entreprenad. Wästbygg vill uppfattas som en entreprenör med tillit och förtroende hos beställare. Det genom att företaget visar omtanke för beställaren samt är lyhörd för beställarens krav, förväntningar och önskemål. Vidare vill Wästbygg alltid arbeta med att visa ett stort engagemang gentemot beställaren i tidigt skede. Det genom att komma med kreativa lösningar på komplexa problem som utmynnar i vinning för hela projektet (Wästbygg, 2012a).

Eftersom Wästbygg vill leverera en produkt med rätt funktion och kvalitet enligt bestämd tidplan, omfattas deras projektarbeten enligt ett antal riktlinjer. Wästbygg vill värna om sina kundrelationer genom att arbeta med hög servicegrad och snabb respons på frågor från beställaren. Vidare har de som mål att alltid framföra hög teknisk standard och agera miljömedvetet i en god arbetsmiljö. Beställaren får insyn i ekonomi och inköp till följd av ett nära och öppet samarbete med Wästbygg. Genom att hålla en öppen dialog med beställaren, vara mottaglig för diskussioner om både möjligheter och problem samt ta vara på samarbete i tidigt skede skapas en grund för en fortsatt bra kundrelation (Wästbygg, 2012a).

3.3.2 Partneringsdeklaration

Ett vanligt förfarande vid upphandling på mjuka parametrar är att parterna kommer överens om ett incitamentsavtal. Avtalet har till syfte att entreprenör och beställare delar på eventuell vinst eller förlust i ett projekt. Det sker genom att ersättning för delar av arbetet sätts som en rörlig del. Den rörliga delen fördelas mellan parterna enligt överenskommelse. Fördelningen sker antingen i form av ersättning eller vite. Avtal mellan entreprenör eller beställare och underentreprenör eller konsult kan skrivas på liknande sätt som ett incitamentsavtal för att främja ett mer effektivt arbete. Kontrakt med underentreprenör eller konsult ska skrivas separat och exkluderas från

gällande avtal mellan beställare och entreprenör. Det beror främst på rådande variation av arbetsuppgifter och ansvarstaganden hos de olika aktörerna (Bjerle, 2014).

En bra avslutning på en inledande workshop är att parterna undertecknar ett måldokument kallat för partneringdeklaration, avsiktsförklaring eller principöverenskommelse. Parterna förbinder sig då till de riktlinjer som ska prägla projektorganisationens samarbete ur ett moraliskt perspektiv. Deklarationen kan även innehålla ett bifogat dokument om tillvägagångssätt av fortsatta gemensamma aktiviteter som utvärderingar, uppföljningsmöten eller workshops (Fernström, 2007).

3.3.2.1 Applicering av partneringdeklaration hos Wästbygg

I tidigt skede arbetar Wästbygg nära och gemensamt med sin beställare. För att på ett fördelaktigt sätt planera och strukturera ett partneringprojekt inkluderas hårda och mjuka parametrar i planeringsarbetet. Målet i det tidiga skedet är att formulera en tydlig arbetsmodell och tydliga mål för projektet. De hårda parametrarna som budget, ramar för projektet, riskhantering och mål fastställs ihop med beställaren. Genom att vara lyhörd mot sin beställare struktureras mjuka parametrar. Det gäller bland annat parametrar som bildning av arbetsteam, ansvarsfördelning och riktlinjer för samarbetet. Enligt Wästbygg ska båda parter visa stort engagemang och vara involverade i planeringsarbetet, det eftersom det tidiga skedet blir en grund för kommande samarbete i ett projekt. Wästbygg har positiv syn på hur utbyte av kunskap och erfarenhet, i tidigt skede, kan underlätta planering av att rätt kompetens appliceras vid rätt tidpunkt i projektet. För att beställarens krav ska uppfyllas, strävar Wästbygg alltid efter ett öppet samarbete med utbyte av idéer tidigt, det för att främja att både beställare och entreprenör ska få samma målbild och gemensamt sträva efter att kostnadseffektivt samarbeta mot målbilden¹².

Vid hittills utförda samsarbetsentreprenader har Wästbygg inlett partneringsamarbete med en principöverenskommelse. Principöverenskommelsen tydliggör att Wästbygg tar hand om färdigprojektering av projektet utifrån ställda krav från aktuell beställare. När färdigprojekteringen är genomförd sker nästa steg genom att fastställa budget och principer för ersättning. Utifrån de beslut som tas gällande utformning, tekniska egenskaper, organisation, ansvar och ersättningsprinciper skrivs slutligen avtal mellan Wästbygg och beställaren. Avtalet befäster parternas rättigheter och skyldigheter mot varandra och utformas i enlighet med den branschstandard som råder, vilket är ABT 06. Giltigt avtal är vidare en fastställelse av den tidigare principiella överenskommelsen. Genom regleringar av ABT 06 inkluderas hårda- och mjuka parametrar i avtalet vilket främjar tillit och transparens mellan parterna. Dock sker i dagsläget en omformulering av varje nytt avtal i partneringprojekt. Avtalet anpassas efter rådande förutsättningar i varje specifikt projekt. Anpassning och omformulering av avtalet har visat sig vara både tidskrävande och kostsamt (Wästbygg, 2012c).

3.4 Tvisthantering

Inom byggsektorn är det vanligt att det uppstår tvister i form av diskussioner. Det kan bero på meningsskiljaktigheter eller bristande förståelse mellan parter. För att kunna

¹² Magnus Rudén (Affärsutvecklingschef Kommersiellt, Wästbygg AB) Intervjuad av författare 5 mars 2014

lösa en tvist är det väsentligt att förstå bakgrunden till varför tvisten uppstod då anledningarna kan vara många. Personkemi eller brist på samarbetsförmåga är förekommande orsaker till tvister. Vidare kan det handla om dålig ekonomi, brist på kunskap eller oklarheter i kommunikation och avtal. Utnyttjande av maktställning är ytterligare en orsak och kan förekomma i situationer där en part anser sig ha större makt än en annan part (Hedberg, 1996).

Alla typer av tvister bör analyseras ur ett sakligt perspektiv med formell hantering av ett tvistärende, det eftersom tvister kan gå så långt att de tas till rättslig prövning. Samtliga typer av tvister ska alltid lösas så snart det finns möjlighet eftersom tvister kan leda till höga kostnader för inblandade parter. Första steget i att lösa en tvist är att genomföra en fullständig analys av problemet, det för att som part i en tvist kunna ta ställning till i vilken omfattning det är värdefullt att driva ärendet vidare. Parterna ska ha sakligt material som kan stärka åsikter och ställningstaganden i tvisten. Det ska ske i form av dokumentation eller handling vilket är nödvändigt för att kunna få rätt i ett tvistärende (Hedberg, 1996).

I avtalet mellan parterna i ett byggprojekt ska tydligt stå skrivet vilket tvistforum som ska tillämpas om tvist uppstår, det vill säga domstol eller skiljedom. Genom att parterna tagit beslut om val av tvistforum innan projektet påbörjats kan det förebygga uppkomst av tvister senare i projektet (Hedberg, 1996).

3.4.1 Risk- och SWOT-analys inför partneringsprojekt

I tidigt skede av alla byggprojektet bör grundläggande riskanalyser genomföras. Vid ett partneringsprojekt går det att tillämpa verktyg som hjälper parterna att gemensamt analysera risker med projektet. Två lämpliga verktyg att använda sig av är SWOT-analys och riskmatris. Nedan följer en förklaring av hur respektive riskanalys tillämpas samt vilket resultat de visar och hur resultatet kan användas.

Genom att utföra en SWOT-analys kartläggs ett projekts styrkor och svagheter samt ett projekts hot och möjligheter. Projektdeltagarna kan tillsammans diskutera förslag på faktorer inom olika områdena för projektet. Syftet är att strukturera möjliga faktorer som kan påverka projektet utifrån, det vill säga från omvärlden. Vidare kan resultatet användas som underlag vid planering av projektet, där resultatet från SWOT-analysen kan inkluderas redan i planeringsskedet¹³

Vid genomförande av en riskmatris sätts risker i relation till hur stor sannolikhet det är att risken faller ut samt hur allvarliga konsekvenser det skulle innebära. Samtliga risker som parterna i ett byggprojekt har diskuterat fram ska inkluderas i riskmatrisen. Riskmatrisen kan användas som ett underlag till att förbättra validiteten i en prioriteringslista. Risker med hög sannolikhet att inträffa i kombination med stora konsekvenser får hög prioritet och risker med låg sannolikhet att infalla i kombination med få konsekvenser får lägre prioritet¹³.

3.4.2 Konflikt i team

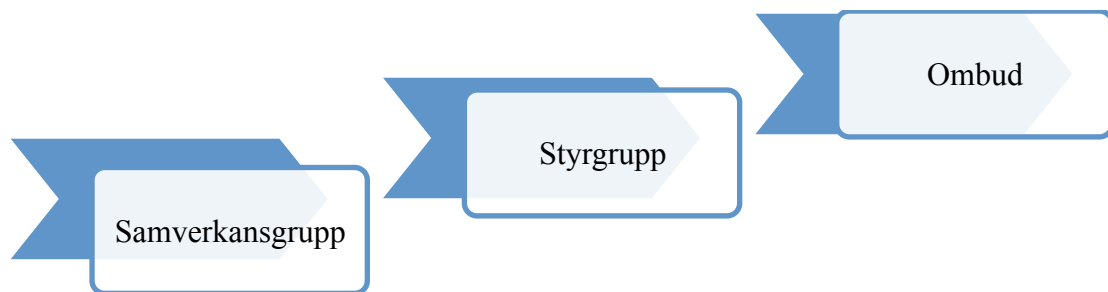
Om samarbetet i ett team inte fungerar enligt de riktlinjer som krävs inom partnering kan en samarbetspartner eller medarbetare behöva bytas ut. Det är ett beslut som en partneringledare ska kunna ta. Samtliga parter bör utse varsin erfaren ordförande i syfte att kunna hantera en konflikt utifrån ett neutralt perspektiv, om konflikt skulle

¹³ Philip Thomas (Gästlärare på avdelningen för Construction Management, Chalmers Tekniska Högskola) Intervjuad av författare 4 mars 2014

uppstå. I första hand ska konflikter lösas på den nivå där de först uppstod, det vill säga mellan de parter som är inblandade i konflikten (Fernström, 2006).

En förebyggande åtgärd för att undvika att konflikter uppstår kan vara att ta fram ett gemensamt incitament som underlättar och förbättrar samverkan i de olika projektteamen. En annan fördel som kan bidra till minskat antal konflikter, är att skapa ett gemensamt kommunikationssystem vilket möjliggör att undvika missförstånd och främja öppenhet i projektet (Fernström, 2006).

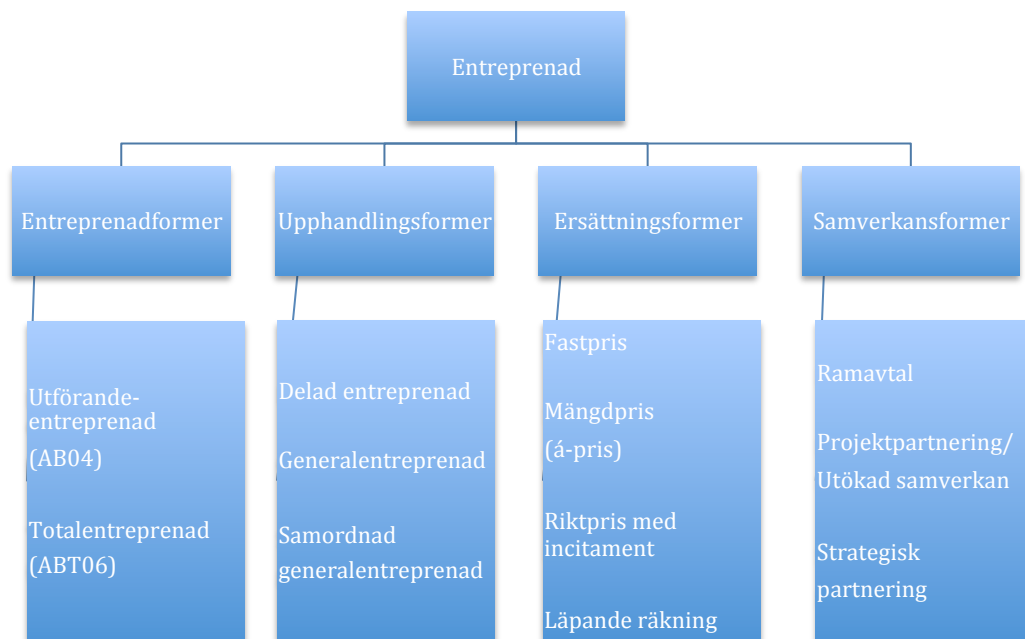
Det finns alltid en risk för att konflikter eller tvister uppstår vid ett samarbete mellan flera parter. För att ett litet problem inte ska växa och gå ut över stora delar av projektorganisationen är det av stor vikt att problemet blir löst snabbt och effektivt. Om det visar sig omöjligt att lösa konflikten ska den hanteras vidare uppåt i den gemensamma organisationen. Det kan ske i form av följande: samverkansgrupp → styrgrupp → ombud. Denna typ av konflikthantering kallas för konflikttrappa och används som ett incitament för att lösa konflikter så snabbt som möjligt. I avtal mellan parterna kan skrivas hur länge en konflikt får fortgå innan den ska hanteras vidare av högre anställda (Hedberg, 1996).



Figur 5: Konflikttrappa (Modifierad modell (Hedberg, 1996))

3.5 Entreprenadalternativ

För att på ett överskådligt sätt definiera olika entreprenader finns fyra huvudsakliga grupperingar. Begreppet partnering ses av förespråkare som en samverkansform och ska med sina egenskaper kunna kombineras med alla de tre övriga entreprenadformerna i syfte att hitta ett så bra arbetssätt som möjligt (Bjerle, 2014).



Figur 6: Entreprenadalternativ med förgreningar

3.5.1 Entreprenadformer

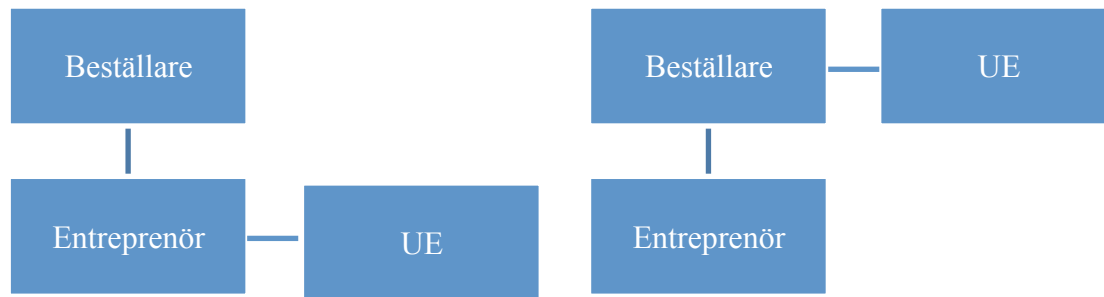
En entreprenadform avser vem av entreprenör och beställare som ansvarar för projekteringen. Det finns två huvudsakliga typer av entreprenadformer, totalentreprenad och utförandeentreprenad. Avgörande för vilken entreprenadform som används beror av projektets typ, omfattning och vilka rådande förutsättningar som finns. I byggprojekt är det flera parter inblandade under olika skeden i byggfasen, det är därför av stor vikt att logistiken fungerar. Det är svårt att förutspå resultatet av den färdiga entreprenaden och eventuella ändringar kan vara svåra att upptäcka i tid. Eftersom projekten ofta omfattar en stor summa pengar måste handlingarna vara konkreta och genomarbetade, allt för att undvika felaktiga tolkningar (Bergqvist, Hane och Johansson, 2012).

Totalentreprenad

I en totalentreprenad ansvarar entreprenören för både projektering och utförande. Entreprenören anlitar i sin tur de underentreprenörer som är lämpliga i projektet och underentreprenörerna svarar direkt till huvudentreprenören. Vid totalentreprenad används ABT 06 (Byggandets kontraktskommitté, 2007).

Utförandeentreprenad

I utförandeentreprenaden ansvarar entreprenören för utförande och beställaren ansvarar för projektering. För en utförandeentreprenad används i regel AB 04. Underentreprenörer svarar i den här typen av entreprenad direkt till beställaren (Byggandets kontraktskommitté, 2004).



Figur 7: Ansvarsfördelning totalentreprenad till vänster. Ansvarsfördelning utförandeentreprenad till höger.

3.5.2 Upphandlingsformer

En upphandlingsform avser hur byggherren väljer att köpa upp entreprenaden. (Bergqvist, Hane och Johansson, 2012)

Enligt boken ”att upphandla byggprojekt” definieras upphandlingsform som:

= *sättet för anbudsfordran + entreprenadform + ersättningsform*

Det styrande valet av upphandlingsform blir i regel tre faktorer, vilka är ekonomi, projekttid och risktagande (Söderberg, 2011).

Delad entreprenad

En delad entreprenad innebär att byggarbeten är samlade och ansvaras för av en huvudentreprenör. Arbeten som exempelvis installationer och VVS utförs av sidoentreprenörer. Både huvud- och sidoentreprenör svarar direkt till beställaren. Ofta har huvudentreprenören ett samordningsansvar över de entreprenader som verkar inom projektet (Söderberg, 2011).

Generalentreprenad

Vid en generalentreprenad fungerar generalentreprenören som byggnadsentreprenör. Underentreprenörer svarar direkt till generalentreprenören. Beställaren hanterar endast ett avtal och det är avtalet med generalentreprenören. Det kan förekomma sidoentreprenörer som hanterar arbeten av exempelvis specifika installationer, sidoentreprenörerna svarar då också till beställaren (Söderberg, 2011).

Samordnad generalentreprenad

Det förekommer att beställaren utformar anbud som passar en delad entreprenad. I upphandlingsskedet tar byggnadsentreprenören över och upphandlar således övriga entreprenader. Förfarandet medför att sidoentreprenörer blir underentreprenörer åt byggnadsentreprenören (Söderberg, 2011).

3.5.3 Ersättningsformer

Det finns fyra huvudsakliga betalningsmetoder som beställaren kan välja att använda. Varje betalningsmetod medför olika risker, fördelar och initiativ. Figurer kan illustrera hur beställarens respektive entreprenörens risk stiger och sjunker beroende på val av betalningssystem.



Figur 8: Ersättningsalternativ (Modifierad ersättningsmodell¹⁴)

Fast pris

Den finansiella risken för entreprenören är stor och beställaren har i det här betalningssystemet låg finansiell risk. Risken för entreprenören ökar om den som räknat på projektet har uppskattat fel kostnad och det bidrar till att projektet inte kan hållas inom budget. Fast pris innebär att alla kostnader utöver den satta budgeten betalas av entreprenören. Samma sak gäller om projektet kostar mindre än beräknat. Incitamentet blir därför för entreprenören att utföra entreprenaden så billigt som möjligt för att vinsten ska bli så stor som möjligt. Risken finns för beställaren att entreprenören väljer att utföra entreprenaden med mindre kvalité samt med billigare material för att spara pengar. Den här betalningsmetoden är användbar om designen är färdigställd. Fast pris skapar en möjlighet för entreprenören att sälja arbete billigt till underentreprenörer och på så sätt tjäna mer pengar¹⁴.

Mängdpris (å-pris)

Enligt den här betalningsmetoden får entreprenören betalt för det arbete han förväntas utföra samt för materialet han förväntas behöva använda. Metoden medför en hög finansiell risk för entreprenören eftersom mer material än förväntat möjligen krävs, vilket resulterar i att entreprenören får stå för de kostnader som de ökar. Incitamentet för entreprenören är att arbeta så effektivt som möjligt i syfte att kostnader beroende av arbetsplatsen ska kunna undvikas. Betalningsmetoden kräver att designen är färdigställd eftersom materialkostnader behövs för beräkning av projektet¹⁴.

Riktpris

I den här betalningsmetoden arbetar parterna mot ett gemensamt satt kostnadsmål. Om projektet kostar mer än förväntat fördelas den överstigande kostnaden jämnt mellan beställare och entreprenör. Samma sak gäller om projektet blir billigare än kostnadsmålet. Metoden kallas pain share/gain share. Incitamentet blir naturligt att göra bra ifrån sig. Metoden medför att båda parter blir lidande om budget inte hålls och båda parter blir belönade om de gör bra ifrån sig och håller sig inom budget.

¹⁴ Philip Thomas (Gästlärare på avdelningen för Construction Management, Chalmers Tekniska Högskola) Intervjuad av författare 4 mars 2014

Betalningsmetoden är applicerbar då parterna samarbetar väl och vill ha en långsiktig arbetsrelation¹⁵.

Löpande räkning

Entreprenören får enligt löpande räkning betalt för arbetet som är utfört samt ett procentuellt påslag för OH&P (overheads and profit). Betalningsmetoden medför en hög finansiell risk för beställaren eftersom entreprenören inte har något incitament för att arbeta mer effektivt. Det finns risk att entreprenören använder mer arbetskraft än nödvändigt eftersom entreprenören får betalt oavsett. Den här typen av betalningsmetod lämpar sig bäst i projekt där det är viktigt att arbetet blir klart snabbt, oberoende av om det blir dyrare. Metoden lämpar sig också i specialprojekt där designen inte är fullständig och det är svårt att uppskatta projektkostnaden¹⁵.

Beroende av betalningsmetod kommer alltså både entreprenör och beställare ställas inför olika incitament. Avgörande för val av betalningsmetod kommer bero på vilken typ av projekt som ska genomföras. Det är således svårt att bestämt säga vilken metod som bäst lämpar sig för olika projekt eftersom många faktorer är inblandade. Det är alltid upp till beställaren att välja betalningsmetod. Beroende av det metodval som görs, har därför entreprenörer olika taktik för att tjäna mycket pengar. Således kommer ett projekts genomförande att påverkas av den ersättningsform som väljs. Ett exempel kan vara i vilken utsträckning man ska använda sig av underentreprenörer¹⁵.

3.5.4 Samverkansformer

Ramavtal

I samband med att LOU trädde kraft i svensk lag 2008 infördes reglerna om ramavtal. I lagstiftningen definieras ramavtal enligt följande:

”Med ramavtal avses ett avtal som ingås mellan en eller flera upphandlade myndigheter och en eller flera leverantörer i syfte att fastställa villkoren för senare tilldelning av kontrakt under en given tidsperiod”
(Bergqvist, Hane och Johansson, 2012).

För att ett ramavtal ska vara bindande krävs undertecknande av båda parter. Det finns möjlighet att teckna ramavtal med antingen en eller flera leverantörer. Ramavtal är en generell överenskommelse som markerar ramarna för vilka villkor som ska ingå i framtida avtal. Utöver att sätta ramar för villkor, reglerar ramavtal även vilka priser som ska gälla. Det som skiljer ramavtal från andra avtal är de villkor som reglerar avrop av kommande köp. Avrop binder parterna till att leverera en viss mängd av en tjänst. Det totala värdet av samtliga kontrakt som löper under ett ramavtal är ramavtalets värde. Ramavtal får som längst löpa över fyra års tid (Bergqvist, Hane och Johansson, 2012).

Projektpartnering

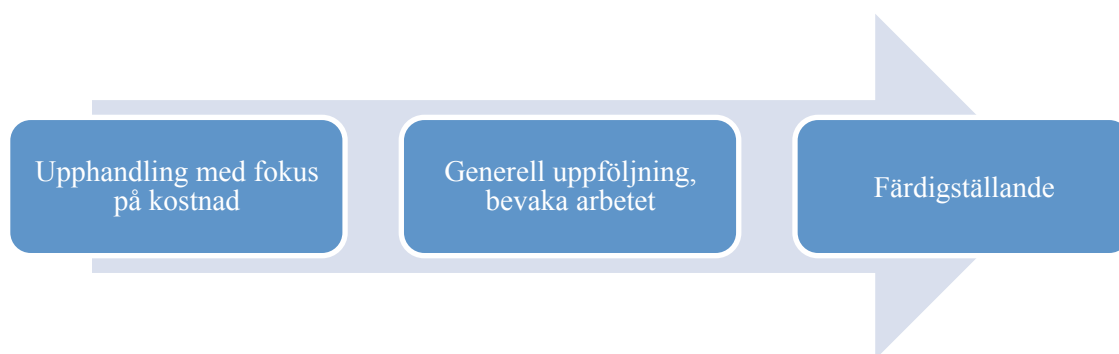
Hög komplexitet hos byggprojekt ihop med kostnader överskridande budget har lett till utveckling av en arbetsmodell kallad ”Utökad samverkan”. Modellen tillämpas i utförandefasen i syfte att effektivisera projekt både tidsmässigt och ekonomiskt, samt har till fördel att den kan appliceras vid alla olika typer av upphandlingar, entreprenadformer och ersättnings typer. Att arbeta enligt utökad samverkan innebär

¹⁵ Philip Thomas (Gästlärare på avdelningen för Construction Management, Chalmers Tekniska Högskola) Intervjuad av författare 4 mars 2014

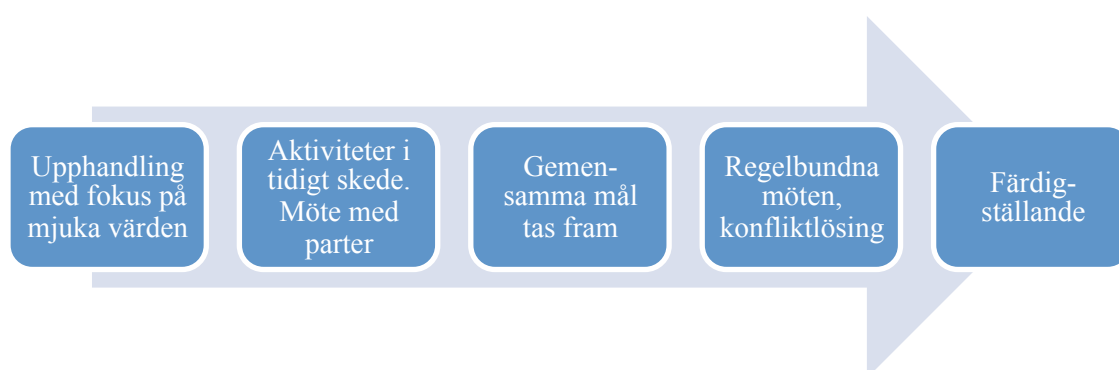
en samarbetsform snarlik partnering. Parterna följer de föreskrifter som står i AB04 eller ABT06 (Bergqvist, Hane och Johansson, 2012).

Projektpartnering är det första steget mot strategisk partnering. Arbetsformen innebär grundläggande obligatoriska moment som uppföljning, öppenhet, konfliktlösning, gemensam riskhantering, målstyrning och organisation. Utökad projektpartnering ligger ytterligare närmare strategisk partnering. Det innefattar utöver de obligatoriska momenten även valbara moment som är riktade mot mer komplexa projekt (Bjerle, 2014).

Ett traditionellt byggprojekt grundas i att en beställare vill upprätta en entreprenad. Följaktligen lämnas anbud på projektet och entreprenören med lägst pris vinner. Vidare levereras en slutprodukt, ofta utan vidare samarbete mellan de medverkande parterna. I motsats till det traditionella byggsättet kan strategisk partnering sammantaget beskrivas som samarbete mellan beställare, entreprenör, konsult och eventuella andra nyckelparter. Genom gemensamma mål, gemensamma aktiviteter och gemensam ekonomi arbetar parterna tillsammans för att på bästa sätt färdigställa en entreprenad. Figur 8-9 illustrerar skillnaderna mellan en strategisk partneringprocess och en traditionell byggprocess (Bjerle, 2014).



Figur 9: Traditionell byggprocess



Figur 10: Byggprocess i strategisk partnering

Strategisk partnering är långsiktigt det mest sparsamma och effektiva arbetssättet för både entreprenör och beställare eftersom parterna gemensamt strävar efter samma mål. Ofta leder strategisk partnering till ytterligare samarbeten parterna emellan. Samtliga medverkande i ett projekt ska arbeta för långsiktig arbetsrelation, avsaknad av egenintresse, gemensam projektorganisation och samverkan genom hela projektet (Bjerle, 2014).

3.6 Upphandling

Lagen om offentlig upphandling hanterar bland annat hur upphandling av entreprenader och byggtillstånd regleras. LOU är ramverket som definierar vad som är tillåtet och inte, gällande offentlig upphandling av varor och tjänster (Bjerle, 2014). Konkurrensskapande samt lika behandling av leverantörer är två huvudsakliga mål med lagen om offentlig upphandling. Till följd av att upphandlingarna är offentliga kan domstol säkerställa att de har genomförts på ett korrekt sätt, om så inte är fallet kan domstolen välja att ompröva fallet (Konkurrensverket, 2012). Följande fem principer figurerar som kärna i lagen om offentlig upphandling:

- Likabehandlingsprincipen
- Icke-diskrimineringsprincipen
- Öppenhetsprincipen
- Principen om ömsesidigt erkännande
- Proportionalitetsprincipen

Ovanstående principer är utformade av EU-domstolen, baserad på sedvänja. Alla principer ska tas i beaktning och tillämpning i upphandlingens alla skeden (Bergqvist, Hane & Johansson, 2012). Vidare finns det inte någon restriktion beträffande hur upphandling av en samverkansform ska genomföras. Det är därför möjligt att upphandla partneringsprojekt enligt lagen om offentlig upphandling (Bjerle, 2014).

I LOU 2008 tillskrevs ramavtal som tidigare saknats. Tidigare kunde upphandlare förbise kraven som nu ställs men det är inte längre möjligt. Ramavtalen bidrar till större konkurrenssättning eftersom de konkretiserar de regler som gäller vid kontraktsskrivning vid senare tillfälle. Ramavtalen reglerar sambandet rörande leverantörer (Konkurrensverket, 2012).

3.6.1 Förfrågningsunderlag

Det finns fem typer av förfrågningsförfaranden att ta till vid upphandling. Eftersom partneringsprojekt lämpar sig bäst i projekt med komplexa lösningar, tvetydig design och i projekt som löper över lång tid brukar upphandlingen sällan underskrida tröskelvärdet på omkring 48.42 miljoner kronor (Bjerle, 2014).

- *Singel förhandling*

Kunden riktar sig till en entreprenör och förhandlar omedelbart utan ett anbud. Det ter sig lönsamt för entreprenören då det finns möjligheter att diskutera design och olika tekniska lösningar.

- *Multipel förhandling*

Kunden riktar sig till några få entreprenörer och förhandlar med dem utan anbud. Kunden får olika influenser från de olika entreprenörerna, den slutgiltigt valda entreprenören och kunden kan sedan dra nytta av alla influenser för att åstadkomma ett så bra resultat som möjligt.

- *Förhandlat förfarande i två steg*

Kunden bjuder in fyra till sex entreprenörer att lämna anbud. Kunden väljer sedan ut några att förhandla med. Entreprenören kan vid förhandling komma på nya lösningar och möjligheter vilket ter sig positivt för kunden.

- *Selektivt förfarande*

Kunden bjuder in fyra till sex entreprenörer att lämna anbud. Kunden baserar sedan sitt val på anbudet och väljer en entreprenör utan förhandling.

- *Öppet förfarande*

Alla entreprenörer är välkomna att lämna anbud. I public sektor väljs i regel den billigaste, i privat sektor väljs i regel den som är mest lämpad beroende av ett antal faktorer¹⁶.

Beställaren har två huvudsakliga mått att grunda sitt val av entreprenör på. Alternativ ett är att välja den entreprenör vars anbud har lägst pris. Alternativ två är att välja det anbud som bäst lämpar sig för entreprenaden i fråga, det vill säga, fler faktorer än pris spelar in. Partneringprojekt antas ofta av alternativ två eftersom beställaren måste granska såväl pris som mjuka parametrar samt kunskap och erfarenhet för att kunna hitta en lämplig samarbetspartner (Bjerle, 2014).

3.6.2 Upphandling på mjuka parametrar

Upphandling av partneringprojekt baseras på ett relativt modernt tankesätt i jämförelse med de upphandlingsformer som tillämpas vid traditionella byggprojekt. Beställaren använder, vid partneringprojekt, faktorer som mjuka parametrar vid val av entreprenör och framtida samarbetspartner. Entreprenören väljs i första hand på mjuka parametrar som; visat förtroende, engagemang och öppenhet. Beställaren inkluderar i många fall parametrar av mer subjektiv karaktär vilket innebär känsla för laganda och samarbetsförmåga gentemot sina medarbetare. Vidare sätts entreprenadens storlek och komplexitet i relation till entreprenörens erfarenhet från tidigare utförda projekt och organisationens storlek. Andra faktorer som spelar roll är entreprenörens inställning till miljöfrågor, skicklighet i att tillföra partnering i organisationen samt kunskapsrika nyckelpersoner (Kadefors, 2002).

De olika faktorerna som beställaren grundar sitt val av entreprenör på är många. Det för att främja ett tryggt och förtroendefullt samarbete mellan parterna. Beställare som vill arbeta med partnering bör välja entreprenör med basis i tillförlitliga grunder och referenser, det eftersom valet kan spela stor roll för projektets helhet gällande samarbete och slutprodukt. Till följd av ett tillförlitligt, öppet och lyckat samarbete mellan beställare och entreprenör, minskar risken för att konflikter uppstår under projektgenomförandet (Kadefors, 2002).

Det kan finnas fall där beställaren vill upphandla med mjuka parametrar men med influens av någon form av priskonkurrens mellan entreprenörerna. Intrasserade entreprenörer, som vill upphandla projektet, får ta del av beställarens material i syfte att lämna ett anbud på projektet. Det anbud som lämnas är för en fast del av projektkostnaden. Andra kostnader som ska räknas in i projektet utöver den fasta delen är procentpåslag, rörliga kostnader samt kostnader för risker eller ÄTA. Genom upphandling på fast pris i partneringprojekt kan beställaren basera sitt val av entreprenör på både ekonomisk grund och mjuka parametrar. Mjuka parametrar är fortfarande en avgörande faktor att inkludera för beställaren inför sitt val av entreprenör. Det innebär också att ren upphandling via lägsta pris, inför ett partneringprojekt, inte förekommer speciellt ofta. För att en upphandlingsprocess på

¹⁶ Philip Thomas (Gästlärare på avdelningen för Construction Management, Chalmers Tekniska Högskola) Föreläsning oktober 2013

mjuka parametrar ska fungera organiserat krävs en struktur som kan underlätta processen. Vilken typ av struktur som ska tillämpas och hur den ska vara utformad kan anpassas för varje specifikt projekt och dess medverkande parter¹⁷.

3.7 Ekonomi

Det ekonomiska upplägget i en upphandling med partnering skiljer sig från ett traditionellt upplägg. Speciellt för partnering, är öppna böcker, som tillåter inblick i parternas ekonomi. Förtroende och ärlighet präglar således besluten då parterna gemensamt står för de konsekvenser som följer. Vanligt förekommande är att parterna delar på vinst och förlust, förhållandet kallas pain share/gain share. Förhållandet bidrar till alternativgenerering i syfte att tillsammans undersöka lösningar för bästa utfall. Parternas kompetenser inom olika områden ligger till grund för de beslut som påverkar ekonomin genom hela projektets gång.

3.7.1 Projektkostnad

Kostnaden för ett projekt i tidigt skede börjar med kalkyler baserade på överslagsberäkningar. Mer exakta och mer specificerade kalkyler framställs ju längre in i projektet parterna kommer. Projektkalkylen blir total i projekteringsfasen eftersom viktiga beslut rörande material och mängder har tagits. Till följd av att projektkostnaden styrs av materialval och byggnadstyp kan projektkostnader justeras genom att byta till alternativa material, modifiera planlösningar eller byta produktionsmetod. Efter att materialval och produktionsmetod är definierat för projektet fortsätter arbetet vidare till en produktionsfas. Väl i produktionsfasen är ändringar kostsamma såväl ur ett ekonomiskt perspektiv som ur ett tidsperspektiv. Ju längre ett byggprojekt har pågått, desto mer komplicerad blir projektkostnaden och därmed allt svårare att påverka (Johansson, 2012).

3.7.2 Takpris och riktpreis

Takpris benämns på engelska GMP, (Guaranteed Maximum Pricing) och är, mellan beställare och entreprenör, en överenskommelse som reglerar att den totala byggkostnaden inte får överstiga ett specificerat maximum. GMP är en vanlig metod som används vid ABT 06, det vill säga när en entreprenör har ansvar för design och uppförande av den entreprenad som ett projekt ska resultera i samt skapar möjlighet för entreprenören att påverka projektkostnaderna¹⁸.

Om en projektkostnad överstiger det överenskomna takpriset står entreprenören för eventuella kostnader. Om projektkostnaden istället understiger det överenskomna takpriset, reglerar befintligt avtal mellan parterna, huruvida pengarna ska fördelas. Vinstsumman kan gå till beställaren eller till entreprenören, alternativt kan pengarna delas mellan beställare och entreprenör enligt överenskommelser i avtal. Att dela på pengarna skapar ett vinna/förlora-förhållande mellan parterna. Det kan skapa incitament för entreprenören att främja besparingar genom att hålla nere den totala projektkostnaden. Eftersom vinna/förlora-förhållandet skapar möjlighet att dela på både vinst och förlust mellan beställare och entreprenör blir parterna skyddade. Det genom att parterna delar på risken gällande om projektet går med förlust. Ekonomiskt upplägg blir då som följer att entreprenören får betalt för utfört arbete, så länge

¹⁷ Marcelo Olmedo (Projektleddare fastighet, WSP Group) Intervjuad av författare 20 mars 2014

¹⁸ John Lindberg (Projektingenjör Wästbygg) Intervjuad av författare 22 april 2014

maximala priset inte överskrider, och beställaren betalar ett garanterat maximalt pris. Entreprenörens ersättning kan vidare baseras på en fast avgift eller en procentsats av byggkostnaderna (Hughes, 2012).

Trots att det finns fördelar med att använda sig av ett takpris med ett garanterat högsta pris finns det också vissa risker. En av riskerna är att entreprenören medvetet uppskattar en högre projektkostnad för att således minska risken att överstiga budget samt att eventuellt få vara med och dela på besparingarna. Beställaren är alltid skyldig att betala entreprenören för de faktiska kostnaderna samt den överenskomna avgiften eller procentsatsen, ett högre takpris skyddar i det fallet entreprenören om utfallet av projektet blir en högre kostnad än det normala takpriset. Risken som entreprenören står inför i ett fall då takpriset trissas upp är om konkurrenterna erbjuder beställaren ett lägre pris. Om beställare och entreprenör avtalar om en fördelning på eventuella besparingar kan entreprenören tjäna på ett högre takpris då underskottet fördelas mellan parterna. Entreprenören kan således öka vinsten endast genom att höja takpriset¹⁹.

Rådande villkor gällande vad som ingår i ett takpris måste specificeras tydligt för att undvika att beställare och entreprenör blir oeniga. I fall då takpriset fastställs tidigt i projektfasen kan eventuella framtida ändringar gällande utformning och omfattning av projektet medföra att projektkostnaderna överstiger takpriset. Genom att definiera vilka arbeten som ingår i takpriset kan entreprenören få ersättning på eventuella tillägg (Hughes, 2012).

Riktpris benämns på engelska TCC, (Target Cost Contracting) och är, mellan beställare och entreprenör, en överenskommelse som reglerar riktpriiset på ett projekt. Den slutliga projektkostnaden jämförs med ett i förväg överenskommet riktpris och eventuella vinster eller förluster delas mellan de två parterna. Om projektkostnaden överstiger bestämt riktpris reglerar en formel i parternas avtal hur kostnaden ska fördelas. En del av projektkostnaden som överstiger riktpriiset finansieras av entreprenören och resten finansieras av beställaren. Skulle projektkostnaden understiga utsatt riktpris reglerar formeln i parternas avtal även hur besparingar ska fördelas. Förhållandet av hur vinster och förluster fördelas skapar ett gemensamt intresse för hur parterna kan minimera kostnader i ett projekt för att tillsammans tjäna så mycket som möjligt (Contract solutions, 2014).

Fördelning av förlust och vinst mellan en beställare och en entreprenör definieras av en utvald formel. Vilken formel som ska tillämpas väljs beroende av hur den faktiska kostnaden förhåller sig till utsatt riktkostnad. Vidare resulterar genomförd beräkning i en entreprenadsumma, den som beställaren betalar till entreprenören, enligt tidigare undertecknat avtal (Johansson, 2012).

¹⁹ Joakim Efraimsson (Projektingenjör, Affärsområde bostad, Wästbygg) Intervjuad av författare 22 april 2014

Tabell 1: Visar fördelning av vinst och förlust mellan BE och E samt slutlig ES modifierad (Johansson, 2012).

Alternativ 1	FK>RK	0-5 %	$ES1 = RK + 50 \% * (FK < 5\% \text{ av RK})$
Alternativ 2	FK>RK	5-10 %	$ES2 = ES1 + 30 \% * (5\% < FK < 10\% \text{ av RK})$
Alternativ 3	FK>RK	>10 %	$ES3 = ES2 + 10 \% * (10\% FK \text{ av RK})$
Alternativ 4	FK<RK	0-5 %	$ES4 = RK - 50 \% * (FK < 5\% \text{ av RK})$
Alternativ 5	FK<RK	5-10 %	$ES5 = ES4 - 30 \% * (5\% < FK < 10\% \text{ av RK})$
Alternativ 6	FK<RK	>10 %	$ES6 = ES5 - 10 \% * (10\% < FK \text{ av RK})$

Ett exempel har illustrerats för att visa på hur formeln ska tillämpas:

Anta att fastställd rikt kostnad är bestämd till 10 000 000 SEK. I slutskedet av projektet konstateras att faktiska kostnaden uppgår till 9 100 000 SEK, det innebär att $FK < RK$ vilket ger en skillnad på 9 %. Välj därmed formel i alternativ 5. Beräkna skillnaden mellan faktiskt kostnad och rikt kostnad.

Skillnad = 10 000 000 – 9 100 000 = 900 000 SEK
Alternativ 4: $ES4 = 10\,000\,000 - 0,5 * 500\,000$

Alternativ 5: $ES5 = (ES4) - 30 \% * (5\% < FK < 10\% \text{ av RK}) = (10\,000\,000 - 0,5 * 500\,000) - 0,3 * 500\,000 = 9\,600\,000 \text{ SEK}$

Entreprenadsumman blir alltså 9 600 000 SEK.

Fördelningen av vinst och förlust kan modifieras i formeln genom att byta procentsatserna (Johansson, 2012).

Riktpriiset består av tre huvudsakliga kostnadsdelar. Första kostnaden reglerar grundkostnader, till exempel hur mycket pengar som får spenderas på underleverantörer, räkningar och tillgångar på arbetsplatsen. Den andra kostnaden reglerar entreprenörens omkostnader samt entreprenörens vinst, som kan definieras som en procent av den totala byggkostnaden eller som en fast avgift. Den tredje kostnaden reglerar entreprenörens påslag beräknat på de risker som kan infalla. Vanligtvis framträder ett riktpreis genom förhandlingar till följd av en anbudsprocess. Riktpriiset bör vara en realistisk värdering av vad kostnadsutfallet troligen blir. Vidare kan riktpriiset jämföras med ett så kallat fast pris. Det innebär att standardiserade avtalet ABT 06 kan ligga till grund för gemensamma beslut gällande om när rikt kostnaden får höjas eller sänkas under projektets gång (Contract solutions, 2014).

Det finns olika alternativ att tillta vid fördelning av vinster eller förluster mellan parterna. Den klassiska metoden är att parterna delar både vinst och förlust rakt av, det vill säga 50 % var. Ett annat alternativ är att en skala av procentsatser tilltas. Ett exempel på hur det skulle kunna ske är att 30 % av vinster/förluster delas lika mellan

parterna alternativt att 40 % av vinster/förluster delas med större procent till entreprenören eller vice versa. Om entreprenören står för flertalet av de risker som ett projekt medför, finns det en risk att entreprenören vill öka det riktpreis som ska gälla i projektet. Att sätta entreprenören ansvarig för alla kostnader som överstiger takpriset kan på ett effektivt sätt försäkra beställaren om ett högsta pris för projektet²⁰.

Riktpreis kan definieras för ett projekt som helhet eller för delar av ett projekt. För att ett riktpreisbaserat kontrakt ska fungera måste beställaren inneha en viss mängd kunskap inom ämnet för att kunna estimerat kostnader samt rådslå med entreprenören²⁰.

3.7.3 Pain share/gain share

Förhållandet pain share / gain share innebär att en beställare och en entreprenör delar på vinst och förlust i ett projekt. Förhållandet kombineras fördelaktigt med partnering då byggprojekt ofta är stora och tekniskt avancerade. Pain share/gain share minimerar osäkerhet hos båda parter då man gemensamt står för risker i projektet. Ett incitament att hålla nere kostnaderna skapas således också hos parterna då vinst fördelas dem emellan. Pain share/gain share medför att parterna gemensamt fastställer ett takpris och ett riktpreis som ska gälla för projektet. Eftersom parterna delar på besparingar i gemensamt projekt strävar parterna efter att arbeta effektivt och för att minska den slutliga faktiska kostnaden för projektet. Det bidrar också till att beställaren blir mottaglig att diskutera ändringar rörande byggnaden, det eftersom beställaren vet att entreprenören arbetar för båda parter vinning (Chan, et al., 2007).

Ett byggprojekt kan kräva ändringar med tiden som i sin tur kan innebära att beställare och entreprenör behöver sätta ett nytt riktpreis för projektet. Det riktpreis som är senast beslutat om är det riktpreis som parterna ska använda vid slutlig beräkning av projektkostnaderna. Riktpriiset jämförs med projektets faktiska kostnad där jämförelsen avgör om projektet placerat sig under eller över budget. Om riktpriiset är högre än den faktiska kostnaden har besparingar gjorts och de ska delas mellan parterna. Om riktpriiset är lägre än den faktiska kostnaden har parterna överskridit budget och delar på förlusten. Riktpriiset består totalt av tre huvudsakliga områden; grundpris, omkostnader och vinst samt kostnader för risker (Contract solutions, 2014).

Grundpriset omfattar:

- Entreprenörens åtaganden av fysiska arbeten
- Underentreprenörers åtaganden av fysiska arbeten
- Kostnaden för att temporära arbeten ska utföras av entreprenören
- Fasta och tidsrelaterade kostnader till följd av temporära arbeten

Grundpris hanterar de fysiska arbeten som är nödvändiga för att genomföra projektet. Vad som avser fysiska arbeten ska definieras i kontraktet.

Omkostnader och vinst omfattar:

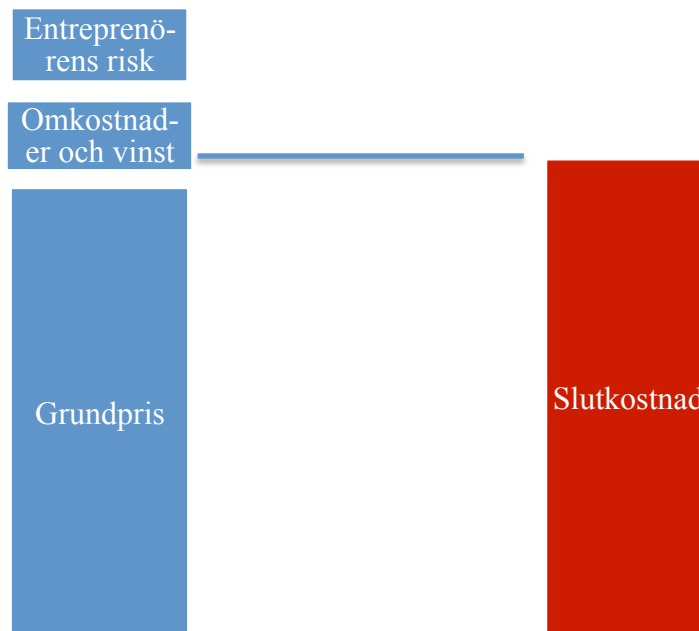
- Omkostnader för kontor
- Omkostnader för personal
- Försäkring
- Vinst

Entreprenörens risk omfattar:

²⁰ Marcelo Olmedo (Projektledare fastighet, WSP Group) Intervjuad av författare 20 mars 2014

- Risk för entreprenör definierad av kontrakt
- Tid- och kostnadsändringar berörda av infallna risker

I avtalet mellan parterna ska definieras vilka rättigheter entreprenören har om risker faller in. Det gäller främst tidsförlängning av projektet eller om budget behöver utökas (Contract solutions, 2014).



Figur 11: Skillnader i riktpis och slutkostnad fastställer Pain Share/Gain Share

3.7.4 Löpande räkning med incitament

Det mest förekommande ekonomiska upplägget i partneringsprojekt är att entreprenören får betalt på löpande räkning. Parterna beslutar om en gemensam riktkostnad för projektet och bestämmer incitament som grundas på utsatt riktkostnad. Ett incitament i partneringsprojekt innebär vanligen fördelning av en vinst efter genomfört projekt. Hur stor vinning parterna får dra nytta av beror på hur slutkostnaderna skiljer sig från den bestämda riktkostnaden. De avtalade incitamenten utgör själva grunden i parternas kontrakt. Vid ett lyckat ekonomiskt resultat, i förhållande till riktkostnaden, blir entreprenören tilldelad peng utifrån fastställda incitament och på liknande sätt blir entreprenören betalningsskyldig om kostnaderna överstiger bestämd riktkostnad²¹.

För att undvika missförstånd och tvister om vad som ska ingå i den bestämda riktkostnaden, för incitamentgrundade samverkansprojekt, är det av stor vikt att det framgår tydligt i avtalet mellan parterna. Riktkostnaden för projektet blir en central del i samarbetet vilken incitamenten baseras på i projektets slutskede. I riktkostnaden ska entreprenörens kostnader, sett till utförande av entreprenaden, ingå samt även tillägg för eventuella risker som beslutas gemensamt av parterna (Johansson, 2012).

²¹ John Lindberg (Projektingenjör Wästbygg) Intervjuad av författare 22 april 2014

3.8 Kontrakt

I ett samarbete mellan beställare och entreprenör är det av stor vikt att parterna är överens om vilka kontraktshandlingar som ska gälla, samt hur de ska vara utformade för att passa befintligt arbetssätt. Vid partnering krävs ett kontrakt med utgångspunkt i de traditionella kontraktstyperna AB 04 eller ABT 06 i kombination med ett avtal som reglerar befintliga paragrafer och inkluderar bestämmelser av mjuka parametrar.

3.8.1 Kontraktstyper

Sedvänja kontraktshandlingar som används i byggsektorn är AB 04 och ABT 06, de ligger till grund för avtal mellan beställare och entreprenör i ett projekt.

AB04

AB04 står för, och behandlar, allmänna bestämmelser för byggnads- anläggnings- och installationsentreprenader. Vid tillämpning av kontraktet AB04 är beställaren ansvarig för grund, design och kvantiteten material, beställaren står således för riskerna beträffande dem. Om beställaren är ansvarig för ÄTA-arbeten, eller förändringar som skett till följd av felberäkning gällande mängder, har entreprenören rätt till förlängning. AB04 anger vem som är ansvarig för förseningar eller ökade kostnader (Byggandets kontraktskommitté, 2004).

ABT06

ABT06 står för, och behandlar, allmänna bestämmelser för totalentreprenader avseende byggnads- anläggnings- och installationsarbeten. Vid tillämpning av kontraktet ABT06 är entreprenören ansvarig för grund, design och kvantiteten material, entreprenören står således för riskerna beträffande dem. Till följd av att entreprenören står för hög risk i projektet kräver de ofta en större ersättning eller ett större påslag än vad entreprenören annars gjort (Byggandets kontraktskommitté, 2007).

NEC

Till syfte att minska konflikterna skapades i Storbritannien NEC, New Engineering Contract. Kontraktet utformades på ett konkret och lättförstått sätt för att förhindra missförstånd. NEC är indelad i fem olika kontrakt; A, B, C, D och E. De olika kontrakten i NEC har olika betalningssystem specificerade. Om betalningssystemen inte är konkretiserade finns det en stor risk för konflikter. NEC är uppbyggt så att kontraktet inte ska vara svart eller vitt, det ska finnas rum för diskussioner och det är således av stor vikt att ingen av parterna känner sig underordnad²².

3.8.2 Avtal anpassat till partnering

Det saknas en tydlighet i hur partnering ska genomföras vilket medför att kontrakt som skrivs mellan beställare och entreprenör får arbetas om och anpassas inför varje nytt projekt. Den som vill tillämpa partnering får själv arbeta fram en samarbetsmodell och avtal med riktlinjer för hur de vill arbeta med partnering. Tydliga regler och en viss hierarkisk ordning av befattningar krävs för att projektet ska drivas framåt med struktur i projektorganisationen. Ett partneringkontrakt bör därför utformas med utgångspunkt i ABT 06 eller AB 04 där båda kontraktstyperna skapar en grund för de spelregler som ska gälla mellan inblandade parter. En central

²² Philip Thomas (Gästlärare på avdelningen för Construction Management, Chalmers Tekniska Högskola) Intervjuad av författare 4 mars 2014

aspekt är att avtal och handlingar ska vara lättolkade med tydliga gränser om vad som ingår i entreprenaden²³.

Den huvudsakliga frågeställningen vid utformning av ett partneringavtal är att formulera avtalet i syfte att spegla samarbetet mellan parterna ur ett juridiskt perspektiv. Ett bristfälligt samarbete ska kunna hänvisas till partneringavtalet för att lösa rådande samarbetsproblematik. Vidare ska partneringavtalet vara tydligt juridiskt utformat och behandla mjuka parametrar inom områden som tillit, transparens och öppna böcker. Parterna ska utifrån avtalet få klarhet i vad tillit, transparens och öppna böcker innebär för samarbetet. Redan vid utformning av och tecknande av avtal ska både beställare och entreprenör vara öppna mot varandra. Vidare ska riskhantering och ersättningsformer tydliggöras. Ansvarsområden ska fördelas utifrån parametrar som ledaregenskaper, samarbetsförmåga och kompetens. Specifika processer som inköp eller fördelning av omkostnader ska organiseras och förväntat engagemang från parterna ska formuleras på så vis att parterna blir väl medvetna om vilka krav som ställs från motsatt part²³.

Huvuddelen i partneringavtalet ska genomsyras av mjuka parametrar och de gemensamma intressen som medverkande parter delar vid genomförandet av ett partneringprojekt. Avtalet ska vara skrivet med utgångspunkt i att samarbetet ska ske i transparens och med tillit, vilket även inkluderar regler för om samarbetet inte fungerar. Arbetssätt som möjliggör ett väl fungerande och förtroendefullt samarbete ska skrivas i avtalet i syfte att främja korta beslutsvägar, besparing av resurser och tillgångar samt trivsamt arbetsmiljö. En annan mjuk parameter att redogöra för är hur parterna tillsammans kan skapa teamkänsla och välmående hos medarbetare i projektorganisationen²³.

Avtalet ska innehålla riktlinjer för hur dokumentation ska hanteras under ett projekts alla faser samt hur information ska förmedlas till samtliga medverkande i pågående projekt. Betydelsefull information som exempelvis vart en medarbetare ska vända sig vid förhinder i arbetet, det för att motverka att betydelsefull information undanhålls parterna emellan. Det kräver att båda parter visar gemensamt intresse att klara en bestämd tidplan. Skulle förseningar i arbetet ske, ska parterna vara öppna för att lösa problemet tillsammans genom att forcera arbete där det behövs. Parterna ska vid tecknande av avtal vara inställda på att alltid försöka lösa problem och konflikter gemensamt och strategiskt i syfte att gynna projektet i sin helhet och därmed båda parter. Vid tecknande av avtal ingår parterna automatiskt i att arbeta proaktivt med stort engagemang, med positiv inställning till konfliktlösning och att utnyttja erfarenhetsåterföring. Parterna ska ta tillvara på kompetens för att skapa ett mer effektivt arbetssätt där medarbetarna drar nytta av framgångsrika tekniska lösningar. Vidare ska parterna vara överens om delmål och huvudmål för projektet. Det ska framgå i partneringavtalet att det är formulerat för båda parter, där parterna arbetar mot samma mål och enligt samma värdegrund. Parterna ska vara överens om att genomföra kontinuerliga avstämningar och uppföljning av arbete genom hela projektet. Förslagsvis kan det ske indelat i olika faser, beroende på komplexitet eller kompetenskrav²⁴.

²³ Magnus Rudén (Affärsutvecklingschef Kommersiellt, Wästbygg AB) Intervjuad av författare 5 mars 2014

²⁴ Marcelo Olmedo (Projektledare fastighet, WSP Group) Intervjuad av författare 20 mars 2014

Fas 0 – Upphandling av entreprenör

Fas 1 – Förundersökning och beräkningar mellan beställare och entreprenör

Fas 2 – Projektering och bestämmelser av riktpreis

Fas 3 – Genomförande av projekt²⁵

Faserna kan underlätta för medverkande parter att på ett strukturerat sätt få en bild över var i ett projekt de befinner sig. Baserat på fasernas upplägg kan parterna komma överens om när det ska ske uppföljning och avstämning. Syftet är att stämma av att samtliga medarbetare blickar mot samma mål. Uppföljningstillfällena öppnar för diskussion och frågor som kan leda till gemensamma beslut om utveckling och gemensamma problemlösningar. Först när avstämningen är klar efter en fas arbetar parterna vidare i nästa fas²⁶.

Förutsättningar för hur ekonomin i projektet ska fördelas och redovisas bör kartläggas och förklaras i parternas avtal för att minska risken för otydligheter. Vem som är skyldig för eventuella kostnader och viten ska dokumenteras¹⁹. Det ska även redogöras för vad som får justera utsatt riktpreis, förslagsvis sker justering endast vid nya krav från beställaren gällande ökad volym eller area av entreprenaden. Allmänna bestämmelser om ÄTA-arbetsregler ska tillämpas men anpassas och regleras utifrån förändrad omfattning utifrån undertecknat kontrakt. Parterna ska visa stor öppenhet även i detta sammanhang för att minimera kostnaderna²⁴. Logistik på arbetsplatsen ska tydliggöras på så vis att en underentreprenör ska få klarhet i hur arbetet ska utföras. Den part som inkluderar eventuella underentreprenörer i projektet ska ta ansvar för att arbetet fortfarande sker enligt partnering och överenskomna regler²⁵.

²⁵ Marcelo Olmedo (Projektledare fastighet, WSP Group) Intervjuad av författare 20 mars 2014

²⁶ Magnus Rudén (Affärsutvecklingschef Kommersiellt, Wästbygg AB) Mailkontakt med författare 3 april 2014

4 Resultat

Resultatet tar sin utgångspunkt i Wästbyggs företagsinterna dokument och i hållna intervjuer. Tillhandahållen information speglar Wästbyggs nuvarande arbetssätt och intervjuer har tydliggjort den problematik som råder kring fullständig applicering av partnering. Resultatet specificerar nyckelaspekter viktiga för ett framgångsrikt partneringsamarbete samt ligger till grund för framtagna manual och för framtagna partneringsavtal.

4.1 Wästbygg - att bygga ihop med kunden

"Dialog och samarbete ger funktion och ekonomi" är ett citat som översiktligt beskriver vad ett partneringsprojekt innebär för Wästbygg (Wästbygg, 2012c). Enligt Wästbygg formuleras en förklaring av partnering enligt följande:

"Partnering är en strukturerad samarbetsform, där alla gemensamt genomför ett projekt, baserat på ett öppet och förtroendefullt samarbete, där alla spelar med öppna kort. Allas engagemang och yrkeskunskaper kompletterar varandra genom alla skeden i processen"

Wästbygg arbetar utifrån parametrarna; gemensamma målsättningar, aktiviteter, ekonomiska intressen samt gemensam värdegrund och vision när de arbetar i en samarbetsentreprenad. En gemensam värdegrund är av prioritet hos Wästbygg i syfte att alla medarbetare ska må bra och trivas på arbetsplatsen. Det förebygger konfliktfria arbetsteam (Wästbygg, 2012a). Nedan följer fem värderingar som bör genomsyras i ett arbetsteam under ett projekt:

- Undvika slöseri
- Inte överbelasta människor
- Undvika ojämnheter
- Ständiga förbättringar
- Målnedbrytning

Närvaro och tydliga beslut på plats i kombination med kontinuerlig ekonomiuppföljning ger tidig erfarenhet. Wästbygg arbetar med kontinuerlig avstämning i byggprojekt för att se till att projektet håller sig till utsatt tidplan. Det är en förutsättning för att medverkande aktörer ska kunna ta snabba beslut. Genom allas engagemang och en bred helhetssyn skapar det goda förutsättningar till att upptäcka eventuella fel eller brister tidigt i ett projekt (Wästbygg, 2012b).

Erfarenhetsåterföring är ett begrepp som tillämpas hos Wästbygg. Målet är att dagligen eller veckovis ställa sig frågan. Enligt Wästbyggs riktlinjer ska samtliga medverkande i ett byggprojekt ställa sig frågan "Vad kan göras bättre idag jämfört med hur det gjordes igår?". På så vis kan problem lyftas till ytan och förslagsvis samlas i en erfarenhetsbank. Erfarenhetsbanken kan sedan användas senare i samma eller kommande projekt i syfte att skapa en effektiv arbetsmiljö med utbyte av kunskap och idéer (Wästbygg, 2012b).

4.1.1 Samverkan

Goda relationer i team leder till att arbetet löper bättre när medarbetarna trivs ihop. Att alla medarbetare är engagerade ger mindre fel i projekten och tillsammans bidrar medarbetarna till att risker minskas eller elimineras. Genom att alla tillsammans får

chans att dela sina idéer med varandra öppnar det möjligheter till att skapa nya framgångar i ett projekt. Eftersom en partneringentreprenad präglas av en öppen ekonomi medför det ett engagemang från samtliga medarbetare. Alla får tänka på totalkostnaden för projektet och får arbeta mer kostnadseffektivt ihop för att inte överstiga riktpriiset. Lyckas entreprenör och kund skapa goda relationer mellan teammedlemmarna, där en känsla av enighet är given, ökar chanserna till att medarbetarna stöttar varandra och alla känner en delaktighet i teamet (Wästbygg, 2012b). Wästbygg kan arbeta via en partneringentreprenad, totalentreprenad eller generalentreprenad. Det är av stor vikt att poängtera att traditionellt sett påverkar de olika entreprenadformerna entreprenörers sätt att arbeta, men samverkan är en arbetsprocess där entreprenadformen inte påverkar samarbetsprocessen (Wästbygg, 2012c).

4.1.2 Kundrelationer

Som entreprenör arbetar Wästbygg med att analysera de arbeten som har utförts eller ska utföras genom att försöka tänka extra på ifall ett arbetssätt passar en viss typ av projekt eller om det bör göras annorlunda. Återkommande frågor om vad som ska göras, varför, hur och när genomsyrar hela tiden ett projekt. I samarbete med en kund ligger lönsamhet, förtroende och engagemang i fokus. Wästbygg menar på att det leder till ett starkare varumärke samt pålitliga kundrelationer. Företaget har som mål att säkerställa projekten utifrån de krav och förväntningar som en kund önskar och arbetar därmed för att komma med bästa helhetslösning i såväl komplexa problem som små detaljer (Wästbygg, 2012b).

4.1.3 Tidigt skede

Genom att vara en lyhörd entreprenör arbetar Wästbygg för att tillämpa allas kompetens på rätt plats vid rätt tillfälle. Att arbeta gemensamt i tidigt skede i projekt ser företaget som en fördel vid både rollfördelning och bildning av ett arbetsteam. Wästbygg tar även en ansvarstagande roll i tidigt skede där de arbetar fram en budget, identifierar risker och möjligheter, samt föreslår framgångsrika tekniska lösningar till kunden (Wästbygg, 2012a).

4.1.4 Tid

Planeringsarbetet i ett projekt är en levande process som ständigt kommer att förändras under projektets gång. Enligt Wästbyggs riktlinjer är det av stor vikt att samtliga projektdeltagare involveras tidigt i det planeringsarbete som ska präglade ett projekt. Vid samverkansentreprenader ska projektdeltagare planera tillfällena där medarbetare kan utbyta idéer som kan gynna projekttidplanen. Genom att utbyta kunskap och tekniska lösningar med varandra i tidigt skede kan projektet genomföras effektivt och i enlighet med bestämd tidplan. Vid slutet av planeringsarbetet skapas en visuell tidplan med så kallade flowlines. Flowlines är ett sätt att illustrera en tidplan med linjer som beskriver hur lång tid ett arbete kommer att ta, de visar på var det finns risker i projektet och när ett arbete ska påbörjas. Med hjälp av flowlines-tekniken kan medarbetare i ett byggprojekt få en enkel syn på planeringen för hela projektet samt när varje specifikt arbete ska påbörjas (Wästbygg, 2012a).

4.1.5 Miljö

För att uppnå de miljökrav som ställs idag analyserar Wästbygg för- och nackdelar gällande utformning, ekonomi, miljö, arbetsmiljö och leveranstider. Grundpelaren är att göra val som är kostnadseffektiva och värnar om miljön samt att utformningen ska

stämman med visionen. Ytterligare en grundläggande riktlinje hos Wästbygg är att producera byggnader som påverkar våra efterlevande på ett positivt sätt. De arbetar ständigt med kompetens gällande miljö- och energikrav i syfte att försöka nå över de krav som ställs idag (Wästbygg, 2012a).

4.1.6 Riskhantering

För att ett byggprojekt ska utföras effektivt gäller att samtliga projektdeltagare ska vara väl förberedda på eventuella risker. Hos Wästbygg strävar anställda alltid efter att lyfta eventuella problemområden i tidigt skede för att säkerställa att hantering av risker är planerad. Ett exempel på hur det går till är att projektdeltagare arbetar tillsammans vid exempelvis en workshop arbetar teammedlemmar gemensamt med att identifiera risker. Därefter gäller det att prioritera vilka risker som är av relevans och sedan analysera riskerna i syfte att komma med förslag på åtgärder. Alla risker ska analyseras utifrån områden som miljö, ekonomi, tid, arbetsmiljö och förvaltning. Att identifiera och analysera riskerna sker i ordning och prioriteras utifrån riskernas storlek samt konsekvenser (Wästbygg, 2012a).

4.1.7 Ekonomi

Gällande ekonomi och budgetering av byggprojekt tar Wästbygg tidigt fram en kostnadsbedömning där översiktliga skisser och information från tidiga skeden används som underlag. Även erfarenheter från tidigare projekt av liknande art säkrar upp bedömningen för det nuvarande projektet. Vid partneringsprojekt arbetar Wästbygg vanligen via totalentreprenad och med ABT 06 som grund vid avtal (Wästbygg, 2012c).

4.1.8 Avtal

Avtalstecknande med kund sker vanligen i två steg i Wästbyggs projekt. Efter en väl genomförd första process där beställare och Wästbygg har diskuterat igenom hur kommande projektupplägg ska se ut tecknas ett avtal med en principöverenskommelse. Vid en samarbetsentreprenad innehåller principöverenskommelsen att Wästbygg tar hand om färdig-projekteringen i projektet och innehåller mjuka parametrar som hur parterna ska agera mot varandra. Det för att anpassa avtalet lämpligt för en samarbetsentreprenad. När både Wästbygg och beställare är överens om att planerad projektering är klar fastställs en budget och principer för ersättning som sker under projektiden (Wästbygg, 2012c).

Utifrån de beslut som har tagits gällande utformning, tekniska egenskaper, organisation, ansvar och ersättningsprinciper skrivs ett sista beslut mellan Wästbygg och beställare. Avtalet befäster parternas rättigheter och skyldigheter mot varandra. Avtalet utformas enligt den branschstandard som råder och ska vara en fastställelse av den tidigare principiella överenskommelsen²⁷.

4.1 Intervjuutfall

Kapitlet redovisar en sammanställning av genomförda intervjuer med personer verksamma inom byggsektorn och med insikt inom samarbetsformen partnering.

²⁷ Magnus Rudén (Affärsutvecklingschef Kommersiellt, Wästbygg AB) Intervjuad av författare 5 mars 2014

Informanterna har olika bakgrund inom byggsektorn gällande roller i projekt, projektstorlek, ansvarsområden och befattning.

4.1.1 Utvecklingsområden

Samtliga informanter har tydliggjort att efterfrågan av partnering i byggsektorn är hög och att entreprenadföretagen måste möta den efterfrågan som finns. Samtliga informanter har vid intervju berättat om problematikområden inom samarbetsformen partnering, det är områden som behöver utvecklas och definieras. Det främsta utvecklingsområdet är att ta fram standardiserade kontraktshandlingar, som ur ett juridiskt perspektiv behandlar mjuka parametrar och lämpar sig vid partnering. Det finns önskemål om att ta fram en manual som kan vägleda nya aktörer vid samarbetsformen. De menar även att entreprenörer behöver se mer positivt på att samarbeta med öppna böcker vilket kan vara svårt eftersom det kan upplevas som främmande. Ytterligare tankar som förmedlats vid intervjutillfällen är att organisera kontinuerliga avstämningar genom hela samarbetet i syfte att minska att information undanhålls och underlätta arbete med öppna böcker.

4.1.2 Förtroende

När det gäller att skapa förtroende mellan flera parter har majoriteten informanter medgett att partnering bidrar till ett trevligt och stämningshöjande arbetsklimat, det på grund av att medarbetare till följd av partnering skapar positiv inställning till samarbete och gemensamma mål. Informanterna menar att medarbetare i ett partneringsprojekt anstränger sig för att ingå i individuella likväl som gemensamma aktiviteter, med en inställning att gemensamt lösa konflikter om de skulle uppstå. För ett förtroendefullt samarbete är det av stor vikt att de parter som ska ingå ett partneringsprojekt ska vara bra på att kommunicera, skapa teamkänsla och diskutera öppet. Att vara en konflikt- och problemlösare ska vara en självklarhet hos medarbetarna, det ska visa sig i projektet att medarbetarna arbetar mot gemensamma mål och att alla ska kunna tjäna på det arbete som utförs, både i tid och pengar.

I syfte att skapa tillit mellan medarbetarna är gemensamma aktiviteter tidigt i projektet ett bra sätt att inleda samarbetet. En annan faktor som bidrar till förtroende mellan parterna är att få arbeta med samma part i flera projekt vilket kan få medarbetarna att känna sig bekväma och trygga i samarbetet. Vidare är ett flexibelt arbetssätt en faktor som kan leda till god tillit med lång kundrelation. Informanterna menar att partnering skapar goda förutsättningar till ett personrelaterat samarbete, som i takt med att fler tillämpar samarbetsformen har stora utvecklingsmöjligheter. Ett faktum är att upplägg av partneringsprojekt, till stor del, beror av hur aktiv beställaren är i projektet samt vilka personer som medverkar från motpartens sida.

Utöver de mjuka parametrar som ska prägla projektet krävs tydliga riktlinjer för områden som ekonomi, tid och riskhantering, det för att underlätta samarbete och undvika att information undanhålls. Det krävs därför en juridisk grund i projektet för samtliga medarbetare. Eftersom mjuka parametrar inte ingår i ABT 06 eller AB 04 är det till sin fördel att skriva i ett avtal hur de mjuka parametrarna ska framgå i projektet.

Ett fungerande, organiserat och lyckat samarbete kräver duktiga och kompetenta chefer menar informanterna. Det krävs struktur i samarbetet. Det är inte ovanligt att beställaren väljer en entreprenör som har tidigare erfarenhet av partnering. Vid samtliga intervjuer ställdes frågan om vilka tre främsta egenskaper som en partneringledare bör ha. Informanternas svar har resulterat i egenskaper som:

- Rak och tydlig
- Öppen och ärlig
- Problem- och konfliktlösare
- Duktig på att kommunicera
- Proaktiv
- Erfaren inom avtalsskrivning
- Förtroendeingivande

4.1.3 Vanliga tvister som uppstår

Konflikter eller problem av olika slag förekommer relativt ofta i byggprojekt då det handlar om alltifrån tid och ekonomi till samarbetsförmåga och ansvarsfördelning. Orsakerna kan enligt informanterna vara många. Inledningsvis är otydlighet i kontraktshandlingar eller ett projekts målbild faktorer som kan ligga till grund för osämjor. Beslutsfattande punkter ska dokumenteras för att samtliga i projektet ska vara uppdaterade om vad som gäller och vilka handlingar som ska ske i det arbete som utförs. Vid en konflikt där parterna inte kan komma överens bör en opartisk person hjälpa till att bedöma konflikten. En nackdel med partnering är att hamna med fel part där samarbetet inte fungerar. En annan faktor som kan öka stressnivån hos medarbetarna är rubbning av tidplan. Risker och möjligheter bör diskuteras i tidigt skede i syfte att spara tid, pengar och minska konflikter. Problem ska blottas direkt och lösas gemensamt exempelvis genom forcering av arbete där det behövs. Det krävs hög fysisk närvaro i partneringsprojekt för att medarbetarna ska kunna hålla sig uppdaterade kring pågående arbete samt för att hålla utsatt tidplan.

4.1.4 Entreprenadalternativ

Genomförda intervjuer innehöll frågor om val av entreprenadform vid partneringsprojekt. Informanternas svar var likartade och resulterade i att samtliga entreprenadformer går att tillämpa vid partnering. Rekommendationen som gavs var att genomföra partneringsprojekt med totalentreprenad i kombination med att beställaren ställer funktionskrav på den slutprodukt som ska byggas. Det innebär att en entreprenör får förtroende att styra byggprocessen samt får möjlighet att utveckla byggnadens konstruktion med nya tekniska lösningar. Beställaren vinner på att entreprenören bidrar med teknisk kunskap i tidigt skede samtidigt som beställaren får sin vilja fram i projektet via ett nära samarbete.

Samtliga informanter rekommenderar att ABT 06 ska användas som avtalsgrund i partneringsprojekt. Det för att skapa en tydlig juridisk grund som inkluderar de allmänna bestämmelserna, eftersom det inte finns något standardiserat partneringsavtal. Vidare poängterar informanterna att ABT 06 behöver arbetas om i syfte att passa för partnering. Alternativt, att ett kompletterande kontrakt tas fram som reglerar de paragrafer i ABT 06 som inte är tillämpningsbara vid partnering.

4.1.5 För vilka projekt passar partnering

Enligt de erfarenheter som framgått i intervjuer kan urskiljas att partnering är bäst lämpat i mer komplexa projekt eller vid hög teknisk risk. Partnering är även fördelaktigt om slutprodukten inte är helt klar och entreprenadutformning krävs under projektets gång eller om beställaren behöver teknisk kunskap från entreprenören i tidigt skede. Både ur ett ekonomiskt- och ett tidsmässigt perspektiv är det fördelaktigt

att tillämpa partnering i projekt där det krävs effektiva gemensamma lösningar mellan beställare och entreprenör. Även vid projekt med återkommande arbeten som innebär upprepningar och nära samarbete är partnering applicerbart, det på grund av att partnering öppnar för erfarenhetsåterföring. Erfarenhetsåterföring leder till hög kvalitet med genomarbetade lösningar eftersom bästa lösning tillämpas i projektet. Informanterna har förklarat att ett komplext byggprojekt kräver en viss kreativitet när det kommer till att utnyttja befintlig kunskap i syfte att komma med flexibla lösningar.

Ett exempel på när partnering är applicerbart är vid ombyggnation eller nyproduktion av sjukhus, det har nämnts i en del av intervjuerna. Vid ett sådant projekt är det många olika förutsättningar och faktorer som ska inkluderas i projektet. Det handlar i många fall mycket om att optimera driftkostnader för den färdiga byggnaden och inkludera specifika bestämmelser om hur sjukhuset ska vara utformat. Typen av byggprojekt kräver ett mycket nära samarbete med flera möten mellan parterna. I ett väl fungerande samarbete uppstod, enligt informanterna, vanligen inte konflikter även om projektet krävde fler möten mellan parterna än vad som från början var planerat. Båda parterna strävade efter ett lyckat projekt för båda parter vinning med optimala lösningar. Informanterna menar på att det i vissa fall hade varit svårt att genomföra byggnationen av sjukhus om inte partnering hade tillämpats i projekten.

Informanterna menade på att partnering inte tillämpas fullt ut på Wästbygg i dagsläget. De kallar nuvarande partneringliknande projekt för samarbetsentreprenad. Eftersom kunskap om partnering finns hos anställda på företaget framförde informanterna att anställda är öppna för att tillämpa partnering fullt ut på företaget. De menade också på att anställda på Wästbygg är bekväma i att ingå nära samarbete med olika beställare, vilket de ser som en bra förutsättning till att implementera ytterligare riktlinjer som främjar tillämpning av partnering. Eftersom Wästbygg strävar efter att uppnå långvariga kundrelationer med sina beställare samt vara i framkant inom byggbranschen, ser informanterna inte något hinder med att utveckla den samarbetsform som Wästbygg använder idag.

4.1.6 Ekonomi

Tillfrågade personer har vid intervjutillfälle framfört att partnering kan ge ekonomiska fördelar om arbetet sker med tillit och på korrekt sätt. Att arbeta med öppna böcker bidrar till öppna diskussioner om kostnader i projektet. Beställaren har eget ansvar i att granska entreprenörens ekonomiska handlingar. Då beställaren har insyn i projektets ekonomi bidrar det till ett mer aktivt beslutsfattande gällande rådande slutprodukt. Det leder ofta till att beställaren agerar öppet i diskussioner med entreprenören. Det eftersom beställaren har möjlighet att påverka val av exempelvis underentreprenörer. Vidare upplever informanterna att beställaren vid partnering vanligen är öppen för diskussion gällande kompromisser eller förenklingar eftersom han eller hon får ta del av eventuell vinst i projektet. Informanterna har alla nämnt en nackdel med partnering, att entreprenören vid mycket stor vinst måste dela vinsten med beställaren.

Genom att parterna arbetar med tillit och öppenhet i ett partneringsprojekt medför det att parterna känner sig bekväma i samarbetet. Det i sin tur öppnat för diskussioner mellan parterna. Eftersom båda parter arbetar gemensamt mot samma mål och gemensam vinning, vill båda parter vanligen ta fram och välja lösningar som kan gynna båda parterna. Oftast har en beställare och en entreprenör olika syn på hur olika problem eller frågeställningar ska lösas. Därför är det viktigt att parterna ställer olika

förslag mot varandra i syfte att diskutera fram en gemensam lösning. Metoden kallas för att alternativgenerera och har rekommenderats av informanterna då de anser att det tillämpas allt för sällan.

4.1.6.1 Upplägg av ekonomi

Ett vanligt förekommande upplägg av ekonomi i partneringsprojekt är att det finns både en fast del och en rörlig del i kombination med ett riktpreis/takpris. Vid partnering delar entreprenör och beställare på både vinst och förlust i projektet, det bör i tidigt skede vara överens om hur fördelningen ska ske. Den rörliga delen i projektet kan ske på löpande räkning och har en helt öppen bok. Öppna böcker innebär ett stort ansvar hos beställaren att entreprenören sköter ekonomin rätt. Informanterna delade med sig av hur de brukar lägga upp ekonomin i partneringsprojekt idag. Det mest användbara upplägget är en fast del och en rörlig del. Den fasta delen inkluderar kostnader för exempelvis entreprenörsarvode, entreprenörens ledning, kontor och bodar. Beställaren har möjlighet att jämföra den fasta delen mellan olika entreprenörer i en upphandling, vilket medför konkurrens. Den rörliga delen innefattar entreprenörens verifierade självkostnader. Det är viktigt att parterna inkluderar kostnader för riskhantering i projektets kontraktssumma. Maximal kostnad som får uppnås i projektet kallas för takpris och den kostnad som parterna ska försöka att hålla sig till kallas för riktpreis. Tillsammans utgör fast del och rörlig del riktpriiset. I syfte att främja att båda parter strävar efter att inte överstiga riktpriiset kan kostnadsincitament bestämmas mellan parterna.

Hos entreprenörer som är specialiserade på en produkt och är väl medvetna om vilka risker som ingår i ett projekt, kan entreprenören föredra totalentreprenad med fast pris. Det gäller främst mindre komplexa projekt. Eftersom entreprenören i det fallet står för samtliga risker och kostnader får entreprenören också den vinst som projektet resulterar i. Likväl får entreprenören stå för förlust i projektet. Med den kunskap som entreprenören innehar kan entreprenören känna sig trygg i att ta risken 50/50 att gå med vinst eller förlust. Om ett projekt är färdigprojekterat och det visar sig att projektet inte medför några stora eller omfattande risker, kan beställaren känna sig trygg i att entreprenören står för riskhanteringen. Informanterna har framfört att vid enkla och mindre komplexa entreprenader väljs därför ofta upphandling på fast pris före partnering. Fast pris innebär ett bekvämt sätt för beställaren att få en byggnad uppförd utan att behöva engagera sig i hantering av ekonomi och risker.

Vid totalentreprenad på fast pris väljer vanligen beställaren den UE som anger lägst pris vid upphandling. Informanterna menar på att det finns fall där beställaren ser mer värde i ett bra och tillförlitligt samarbete snarare än ett billigt projekt. Beställaren kan i det läget vara beredd på att betala mer för att få samarbeta med en UE där beställaren vet att samarbetet kommer att fungera bra. Det i sin tur kan leda till att beställaren väljer partnering även vid ett mindre komplext projekt.

4.1.7 Risker

Byggprojekt innefattar flera varierande moment vilket även bidrar till risker av olika slag. Vid partnering är det av stor vikt att beställare och entreprenör tydligt formulerar och avtalar om vem som bär ansvar för respektive risk i ett projekt. I partneringsprojekt delar beställare och entreprenör på både vinst och förlust. En risk som finns när två parter arbetar gemensamt i ett byggprojekt är att entreprenören och beställaren inte har samma målbild av projektet. Det kan leda till problematik mellan parterna under projektets gång om parternas målbild ser olika ut. Det kan leda till konflikter och

ändringsarbeten om arbete utförs på fel sätt i förhållande till kontraktshandlingar. För att någon av de medverkande parterna ska känna sig motiverad till att bära ansvar för stora eller fler risker jämfört med sin motpart krävs ett incitament. I många fall sker det genom ett kostnadsincitament. Det innebär att den som bär störst riskansvar också får ta del av en större vinstsumma än sin motpart. Vanligt förekommande är att entreprenören bär på det största riskansvaret men att hantering av riskerna i tidigt skede, genomförs ihop med beställaren.

4.1.8 Kontrakt

Eftersom det i dagsläget inte finns något standardiserat avtal inom partnering har samtliga informanter beskrivit vad de anser att ett partneringskontrakt ska innehålla. De ansåg att allmänna bestämmelser i AB 04 eller ABT 06 ska sättas som grund till vilka spelregler som ska gälla. Om parterna önskar kan de förhandla bort eller förhandla om berörda punkter.

Avtalet ska innehålla tydliga gränser om vad som ingår i entreprenaden och målbilden ska vara klar för både beställare och entreprenör. Vidare ska kontraktet innehålla tydlig ansvarsfördelning av diverse områden samt vilka som ingår i olika projekteringsgrupper. En viktig faktor i kontraktshandlingarna är ansvar och hantering av risker samt riktlinjer. Ytterligare en punkt är tydlighet i hur vissa processer ska gå till, bland annat när det gäller inköp, hur det ska ske och vilka som ska vara involverade i processen. Om stressade situationer uppstår under ett projekt kan det vara svårt att få samarbetet att hålla en hög standard. Det finns då risk för att konflikter uppstår. Informanterna menar på att det hade underlättat att inkludera instruktioner i partneringsavtalet som kan reglera problematiken kring konflikter grundade i exempelvis försummelse eller vårdslöshet. Reglerna ska gå att tillämpa i syfte att utreda orsaken till problemet samt medföra bestämmelser som kan reglera problemet. Förslagsvis regleras förseningar i projektet med vite.

I enlighet med de intervjuer som har genomförts kan det sammanställas att samtliga informanter är överens om att avtalsutformning tar mycket tid. Frågor som entreprenörer ställs inför är bland annat vilka avvikelser från ABT 06 som ska accepteras och hur genomförandet av partnering ska ske i byggprojekt.

5 Analys

För att Wästbygg ska vara en attraktiv entreprenör krävs det att företaget lever upp till de förändringar och krav som ställs i branschen. I takt med att beställare allt mer efterfrågar partnering måste företaget hålla sig i framkant, det genom tydliga arbetssätt som genomsyras av förtroende och pålitlighet. Det är av stor vikt att entreprenör samt beställare som ingår i partneringavtal är väl införstådda i vad ett sådant samarbete för med sig. För att samarbetet ska leda till ett framgångsrikt utfall krävs förståelse i hur arbetet bör bedrivas samt vilka viktiga parametrar som bör inkluderas i ett kontrakt. I analyskapitlet analyseras Wästbyggs behov av en vägledande manual i partneringprojekt. Det traditionella ABT 06 kontraktet analyseras för att med ett komplimenterande partneringavtal åtgärda de brister som råder då endast ABT 06 hanterar hårda parametrar. Det kompletterande partneringavtalet reglerar parternas avsikter med projektet samt reglerar befintliga paragrafer i ABT 06 och inkluderar bestämmelser av mjuka parametrar. Analysen har sin utgångspunkt i de intervjuer som genomförts i förhållande till Wästbyggs framtidssyn om hur de vill framstå. För att klarlägga analysen behandlas olika områden separat i presumtiva underrubriker.

5.1 Steget till förändring – fullt utvecklad partnering

Wästbyggs vision är att ligga i framkant och vara branschledande. Egenskaper som företaget ser som viktiga är att uppfattas som transparanta, förtroendegivande, ärliga och värnande om beställarens intressen. Wästbyggs intention ligger alltid i att genomföra framgångsrika projekt, både för sig själva och för dess beställare. För att Wästbygg ska förknippas med nämnda egenskaper krävs ett arbetssätt som främjar samarbete. Partnering är ett verktyg som är tillämpningsbart för att uppnå de visioner Wästbygg har och på så sätt framstå på önskvärt sätt. För att partneringprojekt ska bli framgångsrika bör arbetssättet tillämpas fullt ut och kunskap krävs inom områden karakteristiska för partnering.

Idag tillämpar Wästbygg inte partnering fullt ut på grund av att de saknar de rätta verktygen. Onödigt arbete läggs ner på att repetitivt formulera nya partneringavtal för varje nytt projekt som ska genomföras med partnering. För att projekten ska gå i linje med företagets vision bör den nuvarande arbetsprocessen utvecklas och effektiviseras. Det leder till att projektet fullt ut kan genomsyras av transparens, förtroende, ärlighet och samarbete mot gemensamma mål.

Om partnering tillämpas fullt ut skulle arbetssättet naturligt växa fram samt bli mer effektivt och resurssnålt. Förändringen till att fullt ut applicera partnering kräver arbete, engagemang och struktur. Arbetet som läggs ner för att skapa fungerande arbetssätt kommer att återfås i form av minskade kostnader till följd av säkrare tillvägagångssätt. Engagemang från både Wästbygg och dess beställare är en förutsättning för att förändringen ska bli lyckad, det i form av ökat intresse och vilja att nå framgång. Genom att förändringen till fullt utvecklad partnering genomförs på ett strukturerat- och välplanerat sätt kan Wästbygg känna sig trygg i att förändringen baseras beslut grundade i teori.

Vi bedömer att vägen till förändring, fullt applicerad partnering, kan understödjas med en manual som beskriver hur verktyget partnering bör tillämpas. Wästbygg måste utföra partneringprojekt på korrekt sätt för att kunna uppnå sin vision om att uppfattas

som transparenta, förtroendegivande, ärliga och värnande om beställarens intressen. Wästbyggs nuvarande kunskap om att tillämpa partnering ska utökas med ny kunskap inom ytterligare karakteristiska områden typiska för partnering. Manualen ska fungera som en stöttepelare och säkerställa att inga viktiga parametrar förbises. Vi anser att möjligheten till framgångsrika projekt ökar i takt med att företaget känner sig bekväma med att tillämpa samarbetsformen. Resultatrika projekt där relationen beställare–entreprenör har varit fungerande kan förhoppningsvis leda till fortsatt samarbete i nya projekt. Ytterligare en aspekt som lyckade partneringsprojekt för med sig är rekommendationer branschaktiva emellan. Utöver de nämnda fördelarna med en förändring i arbetssättet kan Wästbygg möta beställares ökade efterfrågan på partneringsprojekt.

5.1.1 I vilka projekt ska fullt utvecklad partnering appliceras

Wästbyggs tre olika affärsområden innefattas av kommersiellt, bostad och logistikanläggningar. Projekten i de olika affärsområdena skiljer sig åt i komplexitet, storlek och kostnadsbegränsningar. Området för kommersiellt hanterar projekt som både liknar tidigare genomförda projekt samt nya innovativa lösningar på byggnader. Affärsområdet bostad hanterar komplexa byggnationer såväl som mer standardiserad byggnation av deras koncepthus. I motsats till områdena för kommersiellt och bostad finns området logistik. Projekten som bedrivs av Logistic Contractor liknar varandra och principen för de flesta av deras projekt är snarlika varandra. Sammanfattningsvis finns komplexitet i högre grad i områdena kommersiellt och bostad än i området för logistik.

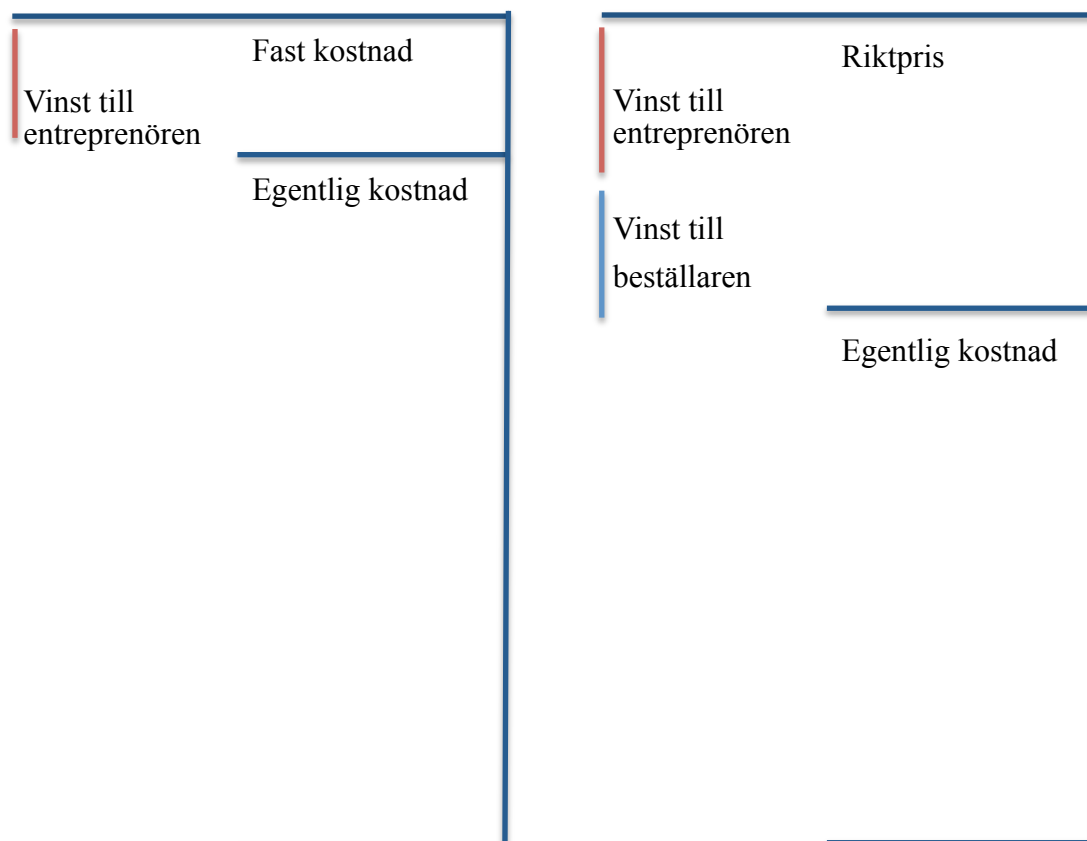
Vi anser, med grund i intervjuer och litteraturstudier, att projekt som är svårdefinierade, innehar hög svårighetsgrad och/eller är komplexa lämpar sig att genomföras med partnering. När beställare saknar insikt i hur en slutprodukt ska framställas gynnas projekt av samarbete eftersom entreprenör och beställare gemensamt kan utvärdera olika alternativa lösningar samt utbyta erfarenheter. Vidare bedömer vi att relativt frekventa och definierbara projekt, där handlingar är lättframtagliga, inte lämpar sig för partnering eftersom byggprocessen är tydlig och projektets risker är lätthanterliga. Således är partnering applicerbart på två av Wästbyggs tre affärsområden.

Utöver storlek och komplexitet på projekten bör Wästbyggs och deras motpart inneha ett antal kvalitéer för att partneringsamarbetet ska bli framgångsrikt. Vår bedömning är att tre kvalitéer utgör förutsättningarna för partnering; kunskap, förmåga och engagemang. Parterna ska ha kunskap om hur arbetet ska löpa i olika skeden, de ska ha förmågan att se över hela byggprocessen och de ska ha engagemang i att vilja arbeta i samarbetsinriktat. De tre faktorerna är ett ofrånkomligt krav för att partnering ska fungera. Om en part brister i någon av aspekterna faller idén om partnering. Samverkan handlar om att tillsammans vara hängivna och arbeta mot ett gemensamt slutmål med projektet.

5.2 Ekonomiska aspekter

Många som ställer sig kritiska till att tillämpa partnering i byggprojekt anser att det inte är möjligt för både beställaren och entreprenören att vara vinnare. Även om parterna enligt avtalet ska dela lika på vinsterna menar kritiker att det i skymundan är någon som förlorar.

Entreprenörer som hanterar mindre komplexa projekt och som är upphandlade på fast pris bedömer att de gör en större vinst om de får hantera projektets risker själv. Genom att de har vana av en typ av byggnation är de också skickliga på att hantera riskerna, således tillfaller eventuell vinst entreprenören. Vi anser att entreprenörerna i det här fallet har rätt, de kommer troligtvis att göra en större vinst om de är upphandlade på fast pris och är skickliga på den typen av byggnation. Det kritikerna har svårt att se är att vinsten som entreprenören gör i en mer komplex byggnation kan bli större om parterna avtalat om en partneringentreprenad, även om både entreprenör och beställare ska dela på vinsten. Nedan följer en illustration om hur en delad vinst i ett komplext partneringsprojekt faktiskt kan bli större även om den delas mellan entreprenör och beställare.



Figur 12: Tildelad vinst går till endast entreprenör vid traditionellt arbetssätt, illustration till vänster. Tildelad vinst delas mellan entreprenör och beställare vid partnering, illustration till höger.

Vi anser att den totala vinsten har möjlighet att bli större om parterna väljer att bedriva komplexa och oberäknliga projekt med partnering. Vinsten för entreprenören blir inte mindre för att den delas med beställare utan den blir totalt sett större eftersom man istället sparar in pengar på andra områden. Genom att parterna tillsammans arbetar för att minimera risker, göra kontrakt tydliga i syfte att minska missförstånd och dela erfarenheter med avsikt att främja nya lösningar kan pengar sparas. En fungerande kommunikation genom alla projektets skeden bidrar till att entreprenör och beställare kan fatta gemensamma beslut där den bästa slutprodukten är det gemensamma målet. Genom att entreprenören i tidigt skede kan vara med och utforma fullständiga handlingar kan tid och således också pengar sparas. Vi anser att summan av de insparade pengarna kan bli lika stor, eller större, som vinsten i ett traditionellt arbetssätt.

5.2.1 Ekonomiskt upplägg

Det finns inget rätt eller fel sätt att strukturera det ekonomiska upplägget när det gäller partneringsavtal. Olika aktörer föredrar olika upplägg. Det ekonomiska upplägget bör verka i förhållande till riskfördelningen. Om entreprenören står för risker gällande markförutsättningar bör vinst i det området sannolikt tillfalla entreprenören. Ansvar för risker bör läggas på den part som är bäst lämpad att hantera dem. Om det exempelvis ska upprättas en psykiatrisk vårdanläggning, där beställare tydliggjort för funktionskravet hög säkerhetsklass, bör entreprenören, rimligtvis, stå för att beräkning av kostnader rörande säkerhetsåtgärder är korrekta. Eftersom beställare inte har spetskompetens i den typen av beräkningar krävs det att kraven är tydliggjorda. Beställaren står för att alla förutsättningar är givna. Det är således viktigt att en rak och tydlig kommunikation finns mellan beställare och entreprenör. Kontinuerliga möten och gemensam formulering av delmål underlättar för det.

Eftersom partnering är baserat till stor del på förtroende mellan parterna anser vi att projektets riskpott rimligtvis ska vara synlig. Genom att ha en öppen ekonomi är båda parter medvetna om projektets ekonomiska begränsningar. Beställaren ska tydliggöra hur mycket pengar som är tillgängliga och entreprenören ska med beställarens förväntningar och krav beräkna därefter. Genom att ekonomin är öppen i partneringsprojekt finns det ständigt en flexibilitet. Om beställaren vill bygga ytterligare en våning kan entreprenören rekommendera återhållsamhet i annat område i projektet för att gemensamt hålla sig till riktpriiset.

Vi anser att pains share/gain share är ett upplägg som båda parter gynnas av i ett partneringsprojekt. Incitamenten blir, för båda parter, att tillsammans hålla nere projektkostnaden eftersom vinst och förlust fördelas mellan parterna. Vi rekommenderar att tydligt specificera i kontraktet hur vinster och förluster ska fördelas. Framtagen tabell 1 i rapporten specificerar en lämplig uträkningsformel. Formeln skapar en skala där resultatet fördelas 50/50 upp till 5 % av riktkostnaden, därefter skiftar fördelningsgraden mellan parterna. Vidare bör ersättning tillfalla entreprenören efter mängd utfört arbete och med ett procentpåslag på 8 % då det liknar Wästbyggs tidigare använda affärsmodell.

Vår rekommendation är vidare att val av ersättning ska stå stadgat i ABT06 och vidare specificering hanteras i komplimenterande partneringsavtal, där ibland uträkningsformel.

5.3 Vikten av det tidiga skedet

I tidigt skede arbetar Wästbygg nära och gemensamt med sin beställare. För att på ett fördelaktigt sätt planera och strukturera ett partneringsprojekt inkluderas hårda och mjuka parametrar i planeringsarbetet. Målet i det tidiga skedet är att formulera en tydlig arbetsmodell och tydliga mål för projektet. Parametrarna; budget, ramar för projektet, riskhantering och mål fastställer entreprenören ihop med beställaren. Genom att vara lyhörd mot sin beställare struktureras mjuka parametrar som bildning av arbetsteam, ansvarsfördelning och riktlinjer för samarbetet. Enligt Wästbygg ska båda parter visa stort engagemang och vara involverade i planeringsarbetet, det eftersom det tidiga skedet blir en grund till följande samarbetsmoment i projektet. Wästbygg har positiv syn på hur utbyte av kunskap och erfarenhet, i tidigt skede, kan underlätta planering av att rätt kompetens appliceras vid rätt tidpunkt i projektet. För att beställarens krav ska uppfyllas strävar Wästbygg alltid efter ett öppet samarbete

med utbyte av idéer tidigt. Det för att främja att både beställare och entreprenör ska få samma målbild samt gemensamt sträva efter att kostnadseffektivt samarbeta mot målbilden.

Vår bedömning är att tidigt skede har stor betydelse för hur väl ett projekt kommer att genomföras gällande kvalité, samarbete, kostnader och tid. I ett partneringsprojekt är en genomarbetad plan i tidigt skede en förutsättning för ett lyckat samarbete. Både hårda och mjuka parametrar ska regleras med avtal innan ett projekt påbörjas. Med grund i de intervjuer som genomförts kan konstateras att hårda parametrar utgör det största regelverket i partneringsprojekt och bör därför utformas grundligt i ett avtal. Då partnering innebär inkludering av mjuka parametrar ska de tydliggöras i ytterligare ett avtal, som anger hur de mjuka parametrarna ska framgå i partneringsprojektet och samarbetet mellan parterna. Kontentan är att tillämpa både hårda- och mjuka parametrar i partneringsprojekt i syfte av att kunna upprätthålla ordning och struktur samt fullfölja ett fungerande samarbete.

Vidare kan nämnas att bygghandlingar för projektet ska vara tydliga. Det krävs för att båda parter ska få samma målbild av projektet. Otydliga handlingar kan leda till förhinder under projektgenomförandet eller att utfört arbete avviker från rådande bygghandlingar och krav. Eftersom tidig samverkan innebär ett tidigt samarbete, mellan beställare och entreprenör, kan spetskompetens från entreprenören tillföras redan vid upprättning av bygghandlingarna. Det i sin tur säkrar upp flera moment tidigt i processen vilket har till fördel att eliminera eventuella problem som kan uppstå. Sammanfattningsvis anser vi att det tidiga samarbetet öppnar för framgångsrika tekniska- och ekonomiska lösningar. Genom att tillämpa ett tydligt regelverk, använda en konkret affärsmodell och strukturera tydliga gemensamma mål gynnas hela projektet och båda parternas vinning.

5.4 Alternativgenerera

I ett traditionellt arbetssätt bestämmer beställare och entreprenör snabbt för hur mycket arbete som ska utföras och på vilket sätt det ska utföras. Det finns då risk att parterna hamnar i ett låst läge där alternativa lösningar förbises. För att på bästa sätt lösa problem måste alla möjliga alternativ utredas. Genom att ingå i partneringsavtal har parterna möjlighet att tillsammans diskutera och hitta nya lösningar på problem. I traditionella arbetsformer tillämpas alternativgenerering allt för sällan.

Det är vanligt att konsulter och beställare inte besitter spetskompetens inom ekonomisk uppskattning. Det är således svårt för dem att göra en bedömning av vad ett projekt kommer att kosta. Det är därför av stor vikt att beställaren känner förtroende för sin entreprenör och kan lita på att entreprenören undersöker de alternativ som finns, så att parterna på gemensamt kan besluta om vad som är mest gynnsamt för projektet.

För att Wästbygg ska framstå som ett företag med stor trovärdighet och ett företag som beställare kan lita på krävs det att Wästbygg kontinuerligt utvärderar alternativ och presenterar för beställaren. För att gemensamt kunna utvärdera alternativ anser vi att beställaren tydligt måste specificera sin budget så att entreprenören förstår vilka ramar som begränsar projektet. Parterna ska inte bygga utifrån första bästa alternativ. Genom noggrann genomgång av olika valmöjligheter kommer parterna att ha det underlag som krävs för att fatta de bästa besluten.

Ytterligare grundläggande för att rätt beslut ska tas är att beställaren tydligt specificerar sina krav. Kraven ska omfatta byggnadens kvalité och funktion. För att entreprenören ska kunna skapa olika prisalternativ inom den kvalitén som beställaren förväntar sig krävs det en tydlig redogörelse för de krav som beställaren ställer. Vår bedömning är att en kravlista kan leda till en bredare förståelse parterna emellan.

5.5 Kontraktets betydelse

Med grund i genomförda intervjuer och litteraturstudier har vi kommit fram till att det finns ett behov av att utveckla ett standardiserat partneringsavtal. Partneringsavtalet ska vara ett komplement till de allmänna bestämmelserna och åtgärda rådande problematik inom partnering. Följande analys redogör för hur problematiken ska åtgärdas.

Vid hittills utförda samarbetsentreprenader har Wästbygg inlett samarbetet med en principöverenskommelse som fastställer att Wästbygg tar hand om färdigprojekteringen i syfte att inkludera mjuka parametrar i bindande avtal. Avtalet befäster parternas rättigheter och skyldigheter mot varandra och utformas i enlighet med den branschstandard som råder. Regleringar utförs i syfte att anpassa avtalet till partnering. Genom regleringar av befintligt kontrakt inkluderas hårda- och mjuka parametrar i avtalet mellan entreprenör och beställare som främjar tillit och transparens mellan parterna. Processen att formulera ett nytt avtal med anpassade regleringar genomförs inför varje nytt samarbetsprojekt. Behovet av att ta fram ett standardiserat partneringsavtal bedömer vi därför som nödvändigt. Förnyelse av avtal är tidskrävande och leder till upprepning av onödigt arbete. I samråd med Wästbygg har vi kommit fram till att ett standardiserat partneringsavtal skulle innebära besparingar inom arbetskraft och tid. Det skulle leda till en mer effektiv projektstart mellan parterna då de snabbt kan få inblick i hur partnering-samarbetet ska genomföras utifrån de föreskrifter som står i partneringsavtalet.

Vår uppfattning är att ett partneringsavtal mellan två parter ska vara tydligt och enkelt i sin utformning. Grunden i kontraktet ska ligga i gemensamma intressen varav ett av de främsta är när projektet ska vara färdigt. Parterna ska genom avtalet få klar insikt i vilka förutsättningar som ska gälla ur ett ekonomiskt-, tids- och samarbetsperspektiv. För att undvika att utformning av partneringsavtalet ska bli invecklat eller otydligt, finner vi det fördelaktigt att endast entreprenör och beställare undertecknar det. Underentreprenörer och konsulter ska teckna separata avtal med entreprenör eller beställare.

Ett återkommande problem i byggprojekt är konflikter mellan parter rörande ekonomiska frågor, synnerligen i slutskedet. Den del som behandlar ekonomi i ett partneringsavtal ska tydligt redogöra för hur hantering av öppna böcker ska äga rum i projektet. Med grund i intervjuer och litteraturstudier, rekommenderar vi att samtliga ersättningsformer och fördelning av ekonomi i projektet ska tydliggöras. Det för att skapa vetskap om krav från motsatt part. Specifika processer som inköp eller fördelning av omkostnader samt kostnader för logistik på arbetsplatsen ska organiseras i avtalet för att eliminera oklarheter som kan leda till ekonomisk konflikt i projektets slutskede. Vidare anser vi att avtalet ska innehålla vad som får justera utsatt riktpreis och vem som står för kostnader gällande risker, viten eller ÄTA. Det kan således konstateras att ett konfliktfritt avslutningsskede kan bidra till långa kundrelationer och ett gott anseende på marknaden.

För att hålla en utsatt tidplan krävs engagemang och visat intresse från båda parter. Eftersom byggprojekt innebär risk för förseningar i tidplanen krävs att parterna är lösningsorienterade i sitt samarbete. Vår bedömning är att parterna bör arbeta proaktivt och tillämpa erfarenhetsåterföring för att på bästa sätt hålla en bestämd tidplan. Vidare har vi kommit fram till att partneringsprojekt fördelaktigt kan delas in i olika projektfaser, där varje fas avslutas med avstämning och uppföljning. Det eftersom parterna på ett enkelt sätt kan bedöma var i tidplanen de befinner sig. Vår bedömning är att en fasindelning kan resultera i gemensamma problemlösningar och kontinuerliga avstämnings som säkerställer att parterna arbetar mot samma mål.

En problematik som råder vid genomförande av partneringsprojekt är bristfälliga handlingar om hur mjuka parametrar ska hanteras. Det kan leda till bristfälligt samarbete om inte båda parter har samma uppfattning om hur samarbetet ska se ut gällande exempelvis öppenhet, tillit och förtroende. Eftersom partnering ska genomsyras av mjuka parametrar, är det viktigt att parametrarna är konkretiserade i gällande partneringsavtal. Parterna kan i tidigt skede komma överens om vad konsekvenserna blir för den part som inte följer avtalet om hur mjuka parametrar ska framträda i projektet. Gemensam utformning av partneringsavtalet anser vi leder till bäst utformning av projektets föreskrifter. Vi anser även att det leder till att parterna får insikt i varandras syn på projektgenomförandet eftersom båda parterna får möjlighet att framföra sina åsikter och inställning till hur mjuka parametrar ska framträda i projektet. Vidare kan konstateras att konflikter, med anledning av brist på mjuka parametrar, fördelaktigt kan lösas mer effektivt till följd av ett genomarbetat partneringskontrakt. Sammanfattningsvis menar vi att ett tydliggörande av mjuka parametrar i ett partneringskontrakt skapar förståelse för sin motpart och trygghet gällande riktlinjer för kommande samarbete samt möjliggör korta beslutsvägar. Samtliga föreskrifter inom områdena ekonomi, tid och samarbete ska tillsammans förespråka ett partneringsprojekt som genomsyras av tillit och transparens.

5.6 Rollfördelning

För att på ett strukturerat sätt kunna bedriva partneringsprojekt krävs en tydlig ansvarsfördelning. Genom att tydliggöra rollfördelningen undviks konflikter eftersom medverkande aktörer är medvetna om vad som förväntas av dem. Ett partneringsprojekt bör övergripande styras av en partneringleddare. Vidare bör en styrgrupp tillsättas för att sprida information till medverkande parter. Vi anser också att man i större projekt, utöver en partneringleddare och styrgrupp, bör tillsätta en ledningsgrupp där personer med större inflytande får mer ansvar. Partneringleddaren kan förslagsvis vara projektledare, platschef, alternativt en konsult med kunskap inom partnering. Styrgruppen bör bestå av 4-5 personer som kontinuerligt har möten där alternativgenerering står i fokus.

Vi har utvecklat en manual i syfte att handleda partneringleddare i sin roll samt säkerställa att viktiga aspekter inte glöms bort. Med stöd i manualen kommer partneringleddaren bli mer bekväm i sin roll då osäkerhet elimineras.

Eftersom Wästbygg arbetar mycket med återkommande kunder är förhoppningen att parterna tillsammans växer in i ett arbetssätt som känns naturligt. Wästbygg bör i tidigt skede undersöka sin kunds syn på partnering och kunskap inom ämnet. Partnering kräver förtroende, engagemang och kunskap, utan de tre beståndsdelarna kommer inte samarbetet fungera fullt ut. Om förtroende saknas mellan parterna

kommer arbetet bli ansträngt och det blir en ökad risk för konflikter. Saknas engagemang finns det en risk att projektet inte når den satta budgeten, lika så måste det finnas en kunskapsgrund där parterna är medvetna om vad som förväntas. Wästbygg bör således inte ge sig in i partneringsprojekt där beställaren saknar viljan att arbeta med metoden fullt ut.

5.7 Upphandling

Vid partnering är det vanligt att beställare och entreprenörer skapar långvariga relationer. Det kan leda till att anbud inte lämnas från flera entreprenörer utan konkurrensen uteblir. Det är viktigt för entreprenörföretagen att vara konkurrenskraftiga eftersom många aktörer är verksamma i branschen. Utvecklingen av byggtekniker medför att entreprenadföretagen ständigt måste uppdatera sin kunskap. Upphandling i privat sektor innebär att fler faktorer spelar in vid val av entreprenör, till skillnad från offentlig sektor då lägsta pris oftast vinner projektet. Om entreprenadföretagen endast upphandlas i privat sektor kan företagets motståndskraft i offentlig sektor minska. Vi anser därför att Wästbygg bör ha en variation av anbud där de tillåts pröva sin konkurrenskraft.

Vid upphandling där förhandling tillåts har entreprenörföretagen möjlighet att framföra hur organisationen på bästa sätt kommer att kunna bidra med mjuka parametrar som teknisk kunskap, innovativa lösningar och ett förtroendefullt arbete. Vi anser att Wästbygg ska presentera mjuka parametrar vid upphandling av partneringentreprenad. Det eftersom Wästbygg har goda erfarenheter inom mjuka parametrar likväl som tekniska kunskaper. Om Wästbygg presenterar organisationens kompetens kan det leda till projekt med nya beställare. För en beställare med intresse av partnering kan sådan information vara avgörande i val av entreprenör.

6 Slutsats

Ett lyckat partneringsprojekt bildas utifrån tydliga arbetsprocesser och riktlinjer. Wästbygg kan nå framgång i partneringsprojekt genom att förändra nuvarande arbetsstrategi och arbeta fram konkreta dokument som eliminerar missförstånd mellan beställare och entreprenör. Genom att Wästbygg utvecklar sin kunskap inom partnering kan företaget positionera sig i framkant. Ytterligare nyttor företaget erhåller är vinster, vinster till följd av mer effektiviserat arbete samt vinster i form av återkommande kunder.

Genom hållna intervjuer har utfallet visat sig bestå i att partnering skiljer sig ifrån ett traditionellt arbetssätt. Nya arbetsmetoder krävs för att på ett fördelaktigt sätt kunna bedriva projekt med partnering. Tidigt skede anses som en vital fas där parternas mål samt arbetsprocessen ska definieras. Löpande genom projektets gång krävs en tydlig vägledning som möjliggör tydlighet och konkretisering av mjuka parametrar. Mjuka parametrar som behandlas i manualen har tagit sin utgångspunkt i områden som öppna böcker, gemensam ekonomi, gemensam målbild och konflikthantering.

Med bas i informanternas upplysningar i relation till teorin om partnering samt med företagsinterna dokument, så som tidigare kontraktsumformningar, har en manual och ett partneringsavtal utformats. Genom att Wästbygg arbetar utifrån en framtagen manual kommer projektledare på ett mer fördelaktigt sätt kunna föra partneringsprojekt framåt. Mjuka parametrar som definierar partnering kommer, genom användning av manualen, hanteras på ett korrekt sätt och risken för att viktiga aspekter glöms bort minimeras. Den tidigare osäkerheten om huruvida kontrakt ska utformas i samhörighet med teorin om partnering behandlas i ett kompletterande avtal där mjuka parametrar står i fokus. Genom att ett anpassat kompletterande partneringsavtal finns tillgängligt kommer tidsbesparingar möjliggöras då det standardiserade partneringsavtalet finns som utgångspunkt i alla partneringsprojekt.

Omdömet som gjorts är att Wästbygg, i sina projekt med partnering, ska hantera projekten på ett systematiskt sätt. Det kommer leda till att nyckelpersoner på företaget blir mer bekväma i sina roller och i deras tillvägagångssätt i olika situationer. Förhoppningen är att Wästbygg, för utomstående aktörer och beställare, ska kännetecknas av trovärdighet, professionalism och kunskap.

Rekommendationen är också att föra ett fortsatt arbete där underentreprenörers ståndpunkt i partneringsprojekt analyseras. Framtagning av ett partneringsavtal där underentreprenörer och andra aktörer inkluderas kan på ett djupare plan hantera den totala medverkande kedjan. För att möjliggöra det bör intervjuer hållas med underentreprenörer där en kartläggning görs utifrån deras kunskap och medverkan i projekten. Fortsatt arbete kan även innebära diskussion av lämpliga förhandlingsstrategier i ett förfrågningsläge.

Referenser

- Barlow, J. (2000) Innovation and learning in complex offshore construction projects, *Research Policy*, Vol. 29, No. 7-8, pp. 973-989.
- Bergqvist, P-O., Hane, J och Johansson, S. (2012) *Offentlig upphandling av entreprenader inom byggsektorn*. AB Svensk Byggtjänst, Stockholm. Sverige.
- Bennet, J. (1998) *The Seven Pillars of Partnering*. Thomas Telford Publishing, London. England.
- Bjerle, H. (2014) *Partnerskap Om kontraktens utformning vid partnering och liknande former av utökad samverkan i byggsektorn*. AB Svensk Byggtjänst, Stockholm, Sverige.
- Bygandets kontraktskommitté. (2004) AB 04. *Allmänna bestämmelser för byggnadsanläggnings-, och installationsentreprenader*. Stockholm: svensk Byggtjänst.
- Bygandets kontraktskommitté. (2007) ABT 06. *Allmänna bestämmelser för totalentreprenader avseende byggnads-, anläggnings- och installationsarbeten*. Stockholm: Svensk Byggtjänst.
- Chan, A., Chan, D., Chiang, Y., Tang, B., Chan, E., och Ho, K. (2004) Exploring Critical Success Factors for Partnering in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 130, No. 2, pp.188–198.
- Chan, D., Chan A., Lam, P., Lam, E och Wong, J. (2007) Evaluating Guaranteed Maximum Price and Target Cost Contracting Strategies in Hong Kong Construction Industry. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, Vol. 12, No. 3, pp. 139-149.
- Cheng, E., Li, H., och Love, P. (2000) Establishment of Critical Success Factors for Construction Partnering. *Academy of Management*, Vol. 56, No. 1, pp.1–13.
- Construction Industry Board. (1997) *Partnering in the team*. Thomas Telford Publishing, London, England.
- Contract solutions. (2014) How to make target cost and cost reimbursable contracts work. *EC Harris Built asset consultancy*, No, 4. http://www.echarris.com/reference/services/contract_solutions/contract_solution_articles.aspx (2014-04-09)
- Fernström, G. (2006) *Från byggherre till strategisk partnering*. Fernia Consulting AB, Stockholm, Sverige.
- Gadde, L-E och Dubois, A. (2010) Partnering in the construction industry – problems and opportunities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 254-263.
- Gröndahl, F och Svanström, M. (2010) *Hållbar utveckling, en introduktion för ingenjörer och andra problemlösare*. Liber AB, Stockholm, Sverige.
- Hedberg, S. (1996) *Entreprenadkontrakt fallor och fel*. AB Svensk Byggtjänst, Solna. Sverige.

- Hughes, J. E. (2012) Design-Bid-Build v. Guaranteed Maximum Price Contracting: The Basics of Owner's Counsel. *New York Law Journal*. 2012-08-06. http://www.hancocklaw.com/JEH_Article.pdf (2014-04-02).
- Jacobsen, D-I och Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Malmö, Sverige.
- Johansson, E. (2012) *Upphandling av underentreprenörer i samverkan*. Lund: Lunds tekniska högskola. (Forskningsrapport inom institutionen för byggvetenskaper, Byggproduktion).
- Kadefors, A. (2002) *Förtroende och samverkan i byggprocessen - förutsättningar och erfarenheter*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola. (Forskningsrapport inom institutionen för Service Management. Centrum för management i byggsektorn).
- Karlsson, F. (2006) Stor brist på erfarna platschefer. *Byggindustrin*. 2006-10-06 http://www.byggindustrin.com/nyheter/stor-brist-pa-erfarna-platschefer__1162 (2014-03-20)
- Konkurrensverket. (2012) Upphandlingsreglerna – en introduktion. *Konkurrensverket*. <http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Infomaterial/Upphandlingsreglerna.pdf> (2014-02-03)
- Larsen, R-P. (2003) *Teamutveckling*. Studentlitteratur, Malmö, Sverige.
- Lindahl, G. (2008) *Livscykelekonomi i upphandling och byggande av flerbostadshus*, SG Zetterqvist AB, No. 0804, Göteborg, Sverige, 2008.
- Logistic Contractor. (u.å.) Om Logistic Contractor. *Logistic Contractor*. (<http://www.logistic-contractor.se/omoss.php> (2014-02-12))
- Maguire, S och Hardy, C. (2013) Organizing Processes and the Construction of Risk: A Discursive Approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 84–92.
- Patel, R och Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ryd, N. (2014) *Partnerskap, om kontraktens utformning vid partnering och liknande former av utökad samverkan i byggsektorn*. AB Svensk byggtjänst, Exaktaprinting, Malmö, Sverige.
- Svensk Byggtjänst. (1995) *Så gick det, domar och beslut I entreprenadvister*. AB Svensk Byggtjänst, Solna, Sverige.
- Sveriges Arkitekter och Byggherrarna. (2008) *Tidiga skeden i planering, bygg och förvaltning*. Intellecta, Stockholm, Sverige.
- Svensson, S., Hedberg, K och Samuelsson, T. (2005) *Partnering och samverkansuppdrag, delrapport 1: en översikt*. White Arkitekter AB, Göteborg, Sverige.
- Söderberg, J. (2011) *Att upphandla byggprojekt*. Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Terminologicentrum TNC. (2000) *Byggekonomiska termer*. Solna, Sverige.
- Tonnquist, B. (2008) *Projektledning*. Bonnier utbildning AB, Stockholm, Sverige.

- Wästbygg AB. (2012a) *Häng med på resan*, Wästbygg – Affärsområde kommersiellt, Göteborg, Sverige, 2012.
- Wästbygg AB. (2012b) *Samverkan – Partnering strategi*, Wästbygg – Affärsområde kommersiellt, Göteborg, Sverige, 2012.
- Wästbygg AB. (2012c) *Vi bygger tillsammans med kunden*, Wästbygg – Affärsområde kommersiellt, Göteborg, Sverige, 2012.
- Wästbygg AB. (2010) Vision och målsättningar.
Wästbygg<http://www.wastbygg.se/default.aspx?PageID=36&MenuID=628> .
(2014-02-02)

Muntliga referenser

- Anders Bothén, VD, Affärsområde Logistic Contractor, Wästbygg
- Joakim Efraimsson, Projektingenjör, Affärsområde bostad, Wästbygg
- Johan Gustafsson, Kvalité- och miljöchef, Wästbygg
- John Lindberg, Projektingenjör, Wästbygg
- Magnus Rudén, Affärsområdeschef kommersiellt, Wästbygg
- Marcelo Olmedo, Projektledare fastighet, WSP Group
- Peter Höjer, Byggchef, Wästbygg
- Philip Thomas, Gästlärare på avdelningen Construction Management, Chalmers tekniska högskola
- Stephan Woodbridge, Regionchef väst, Veidekke

BILAGOR

BILAGA 1 Intervjuformulär

- Fråga 1. Kort fakta
- Beskriv dina arbetsuppgifter i korta drag.
 - Hur många år har du varit inom byggbranschen?
 - Hur många projekt har du varit medverkande i?
- Fråga 2. Partnering
- Vilken roll har du haft i partneringprojekt?
 - Vad är det för typ av entreprenad som har upprättats i de partneringprojekt du har medverkat i?
 - I vilka typer av projekt anser du det lämpligt att tillämpa partnering? Varför?
 - Hur många parter har varit medverkande?
Konsult, arkitekt, entreprenör, underentreprenör osv.
 - Vad ser du för fördelar med Partnering gällande:
 - Tid?
 - Pengar?
 - Förtroende?
 - Gemensamma aktiviteter?
 - Vad ser du för nackdelar med Partnering gällande:
 - Tid?
 - Pengar?
 - Förtroende?
 - Gemensamma aktiviteter?
 - Hur upplever du att mjuka parametrar framträder i partneringprojekt i jämförelse med traditionella byggprojekt?
Ex. sådant som tider, miljöparametrar, driftskostnader, erfarenheter hos nyckelpersoner, samarbetsförmåga, kundrelationer osv.
- Fråga 3. Tvister, konflikter och juridik
- Har det förekommit tvister eller konflikter av något slag i de partneringprojekt du varit med i?
 - Om ja, vet du vad som kan ha orsakat tvisten/konflikten?
 - Anser du det vanligt att det uppstår konflikter mellan olika parter generellt sett i byggprojekt?
 - Har du någon erfarenhet av kontraktsskrivning? Vilka aspekter anser du vara extra viktiga i ett juridiskt sammanhang?
- Fråga 4. Riskhantering
- Vem tar ansvar om någonting går snett?
 - Tid?
 - Pengar?
 - Hur har ni gått tillväga gällande riskhantering i dina tidigare projekt?
 - Finns det någonting du kan säga i efterhand som kunde ha hanterats annorlunda?

Fråga 5. Ekonomi

- a. Hur brukar det ekonomiska upplägget se ut?
 - i. Fast del
 - ii. Rörlig del
 - iii. Riktpreis
- b. Hur fördelas eventuella vinster och förluster?
- c. På vilket sätt har ni löst eventuella tilläggskostnader som uppstått i projekt?
- d. Vilket förfrågningsförfarande är vanligast?
 - i. Öppen?
 - ii. Selektiv?
 - iii. Förhandlat?
 - iv. Multipel?
 - v. Singel?

Fråga 6. Tidsplan

- a. I vilket skede blir det bestämt att det ska arbetas i ett partneringsprojekt?
- b. Hur har du upplevt att samarbetet har påverkats om tidplanen spricker?

Fråga 7. Ledare, Team och Roller

- a. Finns det efterfrågan av partnering hos beställare idag?
- b. Kan du säga tre egenskaper hos en ledare som du anser fördelaktiga inom just partnering?