



CHALMERS

Förutsättningar och villkor i förfrågningsunderlag för partneringsprojekt Effekter på samarbetet i praktiken

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Byggingenjör

EMMA ANDERSSON

SARA HÖGBERG

Förutsättningar och villkor i förfrågningsunderlag för partneringprojekt

Effekter på samarbetet i praktiken

Examensarbete i högskoleingenjörsprogrammet

Byggingenjör

EMMA ANDERSSON

SARA HÖGBERG

Förutsättningar och villkor i förfrågningsunderlag för partneringsprojekt
Effekter på samarbetet i praktiken

Examensarbete i högskoleingenjörsprogrammet

Byggingenjör

EMMA ANDERSSON

SARA HÖGBERG

© EMMA ANDERSSON / SARA HÖGBERG, 2015

Examensarbete 2015:55 / Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2015

Institutionen för bygg och miljöteknik

Construction Management

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Chalmers reproservice

Göteborg 2015

Förutsättningar och villkor i förfrågningsunderlag för partneringsprojekt

Effekter på samarbetet i praktiken

Examensarbete i högskoleingenjörsprogrammet

Byggingenjör

EMMA ANDERSSON

SARA HÖGBERG

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Construction Management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Partnering som arbetssätt har det senaste decenniet etablerat sig i Sverige och användandet av samarbetsformen inom byggprojekt har blivit allt vanligare. Denna utveckling tydliggör hur det traditionella arbetssättet fortfarande är starkt förankrat inom byggbranschen, inte minst i hur upphandlingsprocesser går till och hur förfrågningsunderlag utformas. Partneringaktörernas erfarenheter och åsikter angående förutsättningar i ett förfrågningsunderlag har succesivt ökat vilket resulterar i att de signaler som beställaren sänder ut i förfrågningsunderlaget blir allt mer betydande. På uppdrag av ByggDialog har därför studier gjorts för att undersöka hur ett förfrågningsunderlag kan påverka det vardagliga samarbetet inom en entreprenad med partneringsamarbete. Arbetet har utförts som en kvalitativ studie där litteraturstudier, analyser av förfrågningsunderlag och flertalet intervjuer gjorts. Som avgränsningar i studien har bland annat intervjuerna begränsats geografiskt till Värmland där de intervjuade aktörerna har lång erfarenhet av partneringsprojekt. Vidare har arbetet enbart avsett projekt som upphandlats under LOU.

Från litteraturstudier och intervjuer framgår att utformningen av förfrågningsunderlag är av betydelse för det kommande samarbetet. Hur beställaren väljer att uttrycka och formulera sig kan många gånger uppfattas på ett sätt som inte var dess ursprungliga intention. Tydlighet i förfrågningsunderlagen är ett återkommande ledord för att skapa goda förutsättningar för samarbetet. Det ska vara tydligt vilka kriterier entreprenören utvärderas på och hur denne förväntas lämna anbudet. På samma sätt som entreprenören ska beskriva sin organisation bör beställarorganisationen tydligt framgå i underlaget. Det är av största vikt att förfrågningsunderlaget är fritt från misstroendemarkeringar och andra formuleringar som kan upplevas som hållhakar på entreprenören. Enkelhet i förfrågningsunderlaget är av stor betydelse och detaljer kring projektet kan med fördel utformas gemensamt under dess första fas. Mest fördelaktigt för ett projekt är då partnering appliceras på en totalentreprenad med ABT 06 i grunden. Partneringsprojekt gynnas av att använda en ersättningsmodell med en fast och rörlig del utan incitament. Vidare bör det finnas en produktbestämningsfas, ofta kallad fas 1. En fördel för samarbetet är också om det ställs krav på samlokalisering.

Nyckelord: Partnering, förfrågningsunderlag, upphandling, samarbete, incitament

Conditions and terms in contract documents within partnering projects

Effects on collaboration in practice

Diploma Thesis in the Engineering Program

Building and Civil Engineering

EMMA ANDERSSON

SARA HÖGBERG

Department of Civil and Environmental Engineering

Division of Construction Management

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Partnering as a work form has the last decade established in Sweden and the usage in building projects has been more common. This development clarifies how the traditional way of working still is deeply rooted in the building industry, especially when it comes to procurement processes and contents in contract documents. Experiences and opinions by partnering contractors has successively grown which results in a demand of a higher awareness from the building proprietors with different signals they send out in their contract documents. At the request of the company ByggDialog, studies have been done to investigate how conditions in a contract document can affect the daily collaboration within a partnering project. The research was made by a qualitative study where literature studies, analysis of contract documents and several interviews were done. As delimitations in the study were the interviews geographically based in Värmland where the persons interviewed had long knowledge and experience of partnering.

The literature studies and the interviews indicate how the design of contract documents has an impact on the upcoming collaboration. How a building proprietor chooses to express himself can sometimes be perceived in other ways than its original intention. Simplicity in the contract documents is a recurring key word to create great conditions for collaboration. The evaluating criteria have to be clear in the contract documents and the contractors should easily know how to respond with their bid. In the same way as the contractors need to describe their organization, the building proprietor should describe theirs. It is paramount that the contract documents do not contain any notes of mistrust and other formulations which can be perceived as a hold towards the contractors. Most beneficial in a project is when partnering is applied on a turnkey contract with the agreed documents ABT 06 as a base.

Key words: Partnering, contract documents, procurement, incentives, collaboration

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
<i>DIPLOMA THESIS IN THE ENGINEERING PROGRAM</i>	II
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
BETECKNINGAR	VIII
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 ByggDialog	1
1.2 Problem	2
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Frågeställning	3
1.6 Metod	3
1.6.1 Litteraturstudie	3
1.6.2 Studerande av förfrågningsunderlag	4
1.6.3 Intervjuer	4
2 GRUNDEN MED PARTNERING	6
2.1 Projektpartnering	7
2.2 Strategisk partnering	8
2.3 Partneringsamarbete med ramavtal	8
2.4 Öppna böcker	9
2.5 Partnering och BIM	9
2.6 Olika faser i partneringprocessen	9
2.7 Partnering i Värmland	11
3 UPPHANDLING AV PARTNERINGPROJEKT	12
3.1 Upphandling under LOU	13
3.2 Förfrågningsunderlag	14
3.2.1 Utvärdering ur ett livscykelperspektiv	14
3.3 Ersättningsformer	15
3.3.1 Incitament	15
3.3.2 Viten	17
3.4 Viktning	17
4 RESULTAT	18
4.1 Mest fördelaktiga entreprenadform	18
CHALMERS, Bygg- och miljöteknik, Examensarbete 2015:55	III

4.2	Tydlighet och transparens	18
4.3	Anpassning till AMA	19
4.4	Beställarorganisation	20
4.5	Ansvar och risker	22
4.6	Skallkrav	26
4.6.1	Erfarenhet från tidigare projekt	27
4.6.2	Samlokalisering	29
4.6.3	Socialt hänsynstagande	31
4.7	Incitament och viten	32
4.8	Teambuilding	34
4.9	BIM och 3D-modellering	35
4.10	Påverkan av fas 1	36
4.11	Involvering av brukare	37
4.12	Gränsdragningslistor	38
4.13	Löneavtal	40
4.14	Upphandling	41
5	ANALYS OCH DISKUSSION	43
5.1	Anpassning till AMA	43
5.2	Beställarorganisation	43
5.3	Ansvar	44
5.4	Skallkrav	45
5.5	Ökat värde ut ett driftperspektiv	46
5.6	Incitament och viten	47
5.7	Teambuilding	48
5.8	BIM och 3D	49
5.9	Projektets olika faser	49
5.10	Gränsdragningslistor	50
5.11	Löneavtal	51
5.12	Upphandling	51
6	SLUTSATS	53
6.1	Påverkande faktorer	53
6.2	Fortsatta studier	55
7	KÄLLFÖRTECKNING	57
	BILAGOR	I

Bilaga 1 – Lista över granskade förfrågningsunderlag	I
Bilaga 2 – Intervjuguider	I
Bilaga 3 – Intervju Mats Enmark	I
Bilaga 4 – Intervju Lars Nilsson	I
Bilaga 5 – Intervju Sixten Westlund	I
Bilaga 6 – Intervju Jörgen Sundhäll	I
Bilaga 7 – Intervju Matts Nyström	I
Bilaga 8 – Intervju Klas Larsson	I
Bilaga 9 – Intervju Per-Olof Henriksson	I

Figurförteckning

Figur 1 - Metod	3
Figur 2 - Grundstenarna inom partnering	6
Figur 3 - Olika skeden inom partnering (ByggDialog u.å.)	7
Figur 4 - Fasuppdelning enligt byggherrarnas metod	10
Figur 5 - Möjlighet till avbrott i samarbete	13
Figur 6 - Exempel på lämpliga avtalsförhållanden i ett partneringprojekt	24

Förord

Detta examensarbete genomfördes våren 2015 vid institutionen för Bygg- och miljöteknik vid Chalmers Tekniska Högskola, på uppdrag av företaget ByggDialog. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng och är den avslutande delen på Byggingenjörsprogrammet.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare vid ByggDialog, Anna Rhodin, som engagerat bidragit med värdefulla och utbildande synpunkter som väglett oss genom arbetet. Tack också till ByggDialogs VD, Jörgen Sundhäll, för att du tagit av din tid och fört diskussioner med oss.

Tack till vår examinator och handledare vid Chalmers, Börje Westerdahl, för all hjälp och stöttning genom projektet.

Slutligen vill vi tack Lars Nilsson, Mats Enmark, Sixten Westlund, Klas Larsson, Matts Nyström och Per-Olof Henriksson för att ni tog er tid och ställde upp på våra intervjuer, era åsikter och erfarenheter lade grunden till vår studie och utan er hade det här arbetet inte varit möjligt att genomföra.

Vi hoppas att det här arbetet kan driva utvecklingen av samarbetsformen partnering ett steg längre och att de som utfärdar förfrågningsunderlag i framtiden kan få en god vägledning i hur de påverkar det kommande samarbetet med sina ord.

Göteborg juni 2015

Emma Andersson & Sara Högberg

Beteckningar

AB 04	Allmänna Bestämmelser för byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader
ABT 06	Allmänna Bestämmelser för totalentreprenader
AMA AF	Administrativa föreskrifter för byggprojekt framtaget av AB Svensk Byggtjänst
BIM	Building Information Model / Byggnadsinformationsmodell
LOU	Lagen om offentlig upphandling
UE	Underentreprenör
ÄTA	Ändrings-, tillägg- och avgående arbeten

1 Inledning

Examensarbetets innehåll har i samråd med ByggDialog valts till att behandla samarbetsformen partnering och förfrågningsunderlag i sådana projekt.

1.1 Bakgrund

Den svenska byggbranschen har länge kritiserats för att inte vara tillräckligt innovativ och nytänkande vilket är något som starkt efterfrågas (Ingemansson 2012). En förnyelse av branschen skulle leda till högre produktivitet och kvalitet samt lägre kostnader vilket resulterar i att de färdigställda byggnaderna blir billigare ur ett hållbart perspektiv. Ingemansson (2012) menar vidare att det finns potentiella och trovärdiga förklaringar till denna långsamma utveckling. Den största delen av företagets verksamhet genomförs i projektform samt drivs på lokala/regionala nivåer, vilket gör det svårare att bibehålla kunskap och erfarenheter över tiden.

Byggbranschen håller dock på att förändras då det blir allt vanligare att projekt utförs med samarbetsformen partnering. Det första partneringprojektet i Sverige anses vara Centralsjukhuset i Karlstad, vars arbetsmodell är grunden i hur samarbetsformen idag används. Partnering har visat sig gynnsamt bland annat för att projekt bättre lyckas hålla tider och budget enligt utlovad kvalitet då samtliga aktörer arbetar mot ett gemensamt mål (Bresnen & Marshall, 2000). Arbetssättet är under kontinuerlig utveckling men står samtidigt inför flera utmaningar då det traditionella sättet att arbeta på fortfarande är starkt förankrat. I de tidiga tillämpningarna fokuserades främst på att utveckla samverkan inom traditionella relationer och det blandades inte in kommersiella samverkansbefrämjande villkor som det gjorts på senare år (Kadefors & Eriksson 2015). Eriksson och Hane (2014) definierar partnering som en samverkansinriktad upphandlingsstrategi som främjar affärsrelationer samt strävar efter effektivisering och innovation, mer genom samarbete än genom priskonkurrens. De menar att förutom samverkansform så påverkar även val av upphandlingsform, entreprenadform och ersättningsform möjligheten att uppnå samverkansinriktade affärsrelationer i partneringprojekt (Eriksson & Hane 2014).

Förfrågningsunderlag har på senare år utvecklats till det bättre men det saknas fortfarande kunskap om hur förutsättningarna i ett förfrågningsunderlag praktiskt kan påverka ett samarbete av den här typen. I många fall kan det vara svårt för en beställare att i ett tidigt skede ta beslut gällande projektet. Fördelen med partnering är att beställare kan handla upp sitt projekt utan att definiera slutprodukten i detalj, vilket är en av anledningarna till att många väljer att handla upp på partnering.

1.1.1 ByggDialog

ByggDialog är ett byggföretag från Karlstad som är verksamma på den svenska marknaden. Unikt med företaget är att alla deras samarbeten genomförs i partneringform, där de tillsammans med beställare, brukare, konsulter och andra entreprenörer och leverantörer arbetar och samverkar som en organisation (ByggDialog u.å.). Merparten av ByggDialogs uppdrag utförs för kommuner, kommunala bolag, allmännyttan och landsting.

1.2 Problem

Under det första decenniet som partnering använts som samarbetsform i Sverige har utformningen av förfrågningsunderlag kommit i många olika skepnader. Underlagens storlek och innehåll skiljer sig väsentligt åt. Nu när partnering blivit en mer etablerad samarbetsform så har både erfarenheter och åsikter rörande förutsättningarna i ett förfrågningsunderlag ökat bland partneringaktörerna. Beställaren sänder med hjälp av sitt förfrågningsunderlag ut signaler och det är därför viktigt att detta underlag andas både samarbetsvilja och förtroende. Det är inte helt ovanligt att olika typer av avsteg från ABT eller komplexa konstruktioner av ersättningsmodeller med exempelvis incitament stoppas in i underlagen, vilket tenderar att försvaga hela grunden i samarbetsformen¹. Dessa misstroendeförklaringar skickar ut dubbla signaler till entreprenören huruvida beställaren har för avsikt att lita på entreprenörerna eller ej, vilket också riskerar att försvaga samarbetet inom projektet. Idag är definitionen av partnering spretig, vilket gör att många upphandlingar som betecknas som partnering ofta inte alls eller enbart till viss del struktureras som ett sådant arbete.

Rapporten avser att ta reda på vilka förutsättningar och villkor som i ett förfrågningsunderlag påverkar det vardagliga samarbetet mellan byggherre och entreprenörer, samt undersöka hur förfrågningsunderlag kan utformas för att ge en god grund för ett effektivare och väl fungerande samarbete mellan inblandade aktörer i ett partneringsprojekt.

1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att utreda vilka olika förutsättningar som i förfrågningsunderlag stärker respektive riskerar att försvaga ett samarbete mellan byggherre och entreprenörer i ett partneringsprojekt.

1.4 Avgränsningar

- Examensarbetet kommer enbart behandla förfrågningsunderlag med partnering som arbetssätt
- Rapporten kommer enbart att syfta till partnering under byggnadsprojekt.
- Arbetet kommer enbart att avse projekt som har upphandlats enligt LOU.
- Rapporten avser inte att gå in detaljerat på LOU, utan refererar endast till lagstiftningen då det är nödvändigt för att beskriva eller förklara ett sammanhang.
- I arbetet kommer tolv slumpmässigt utvalda förfrågningsunderlag av varierande karaktär analyseras.

¹ Anna Rhodin Verksamhetsutvecklare ByggDialog

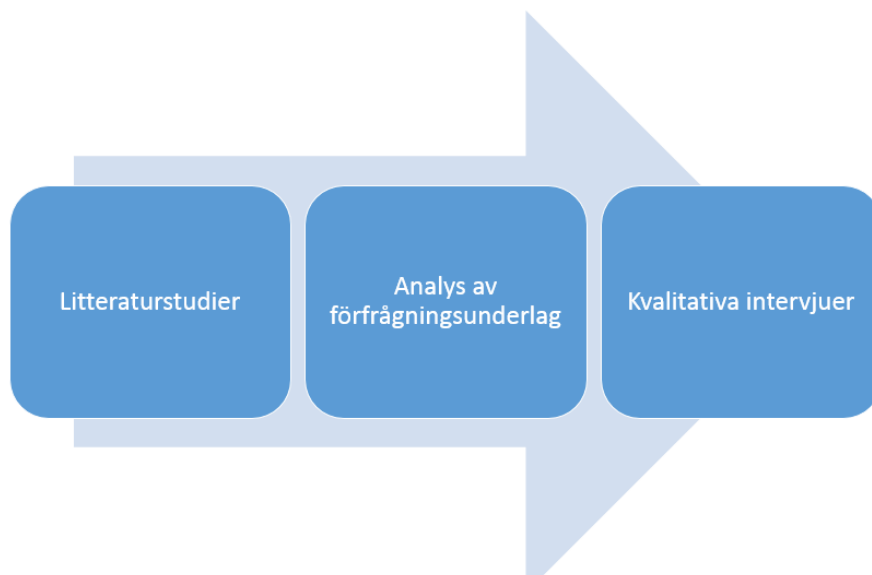
- Urvalet av intervjuer kommer att begränsas geografiskt till Värmland.
- Intervjuer kommer att ske med aktörer med erfarenhet av minst tre tidigare partneringsprojekt.
- Arbetet begränsas till att i huvudsak behandla samarbete mellan byggherre-, total-/generalentreprenör och partneringsunderentreprenörer.

1.5 Frågeställning

På vilket sätt kan förutsättningar i ett förfrågningsunderlag påverka det vardagliga samarbetet inom en entreprenad som bedrivs med partnering som arbetssätt?

1.6 Metod

De metoder som använts i studien är litteraturstudier, analys av förfrågningsunderlag och intervjuer, se Figur 1. Arbetet har utförts som en kvalitativ studie.



Figur 1 - Metod

1.6.1 Litteraturstudie

En inledande litteraturstudie kring partnering, förfrågningsunderlag och LOU har gjorts för få en grundläggande kunskap om dessa ämnen samt för att förstå innebörden av de frågor som kommer att dyka upp vid kommande intervjuer med beställare, huvudentreprenörer och partneringsunderentreprenörer² med erfarenhet av partnering. I inledningen av rapporten behandlas information hämtat från rapporter, artiklar och elektroniska källor i syfte att sammanfatta och beskriva byggbranschens syn på partnering. Källorna har sedan granskats och analyserats på ett kritiskt och opartiskt sätt.

² Fortsatt i rapporten benämns partneringsunderentreprenörer enbart som underentreprenörer

1.6.2 Studerande av förfrågningsunderlag

Vidare i vår litteraturstudie granskas tolv slumpmässigt utvalda förfrågningsunderlag av varierande karaktär. Lista över förfrågningsunderlagen finns i bilaga 1. Dessa har tillhandahållits av ByggDialog, där urvalet av förfrågningar avgränsats till offentliga beställare så som kommuner, landsting och allmännyttan. Analyser av dessa förfrågningsunderlag har gjorts för att kunna dra slutsatser om vilka parametrar som påverkar samarbetet och vad som är viktigt att tänka på för att skapa en så god utgångspunkt som möjligt för samarbetet mellan byggherre och olika entreprenörer. Vi jämförde förfrågningsunderlagen med varandra för att urskilja skillnader och likheter. Det innebar bland annat att vi kontrollerade storlek och typ av projekt, olika skallkrav, hur pris och mjuka parametrar viktas, ersättningsformer och hur beställarorganisationen representeras.

1.6.3 Intervjuer

I vår studie kring hur förfrågningsunderlag kan vara med och påverka samarbetet inom en entreprenad med partneringsamarbete valde vi att intervjua beställare och underentreprenörer, tre av vardera, i syfte att skapa en bild av hur statusen på dagens förfrågningsunderlag anses vara från två olika typer av aktörer. Det är också intressant att ta del av underentreprenörernas syn på det hela, då de inte lika ofta uppmärksammas vid studier av partneringsprojekt³.

De tre underentreprenörer vi valt att intervjua i samråd ByggDialog är:

- Per-Olof Henriksson, distriktschef vid Skanska Installation i Karlstad.
- Matts Nyström, regionchef vid Goodtech Projects & Services AB i Karlstad.
- Klas Larsson, VD för LG Contracting AB i Karlstad.

De tre beställare vi valt att intervjua, också de i samråd ByggDialog är:

- Mats Enmark, tidigare VD för Karlstads bostads AB⁴, numera VD för Vindpark Vänern Kraft AB.
- Lars Nilsson, tidigare fastighetschef på Landstinget i Värmland.
- Sixten Westlund, projektledare på Karlstads kommun.

Utöver de ovan nämnda har Jörgen Sundhäll, VD för ByggDialog, intervjuats som vidare i rapporten representerar huvudentreprenörer inom partneringsprojekt.

Alla intervjuade har sitt säte i Värmland vilket är en av våra avgränsningar. En annan avgränsning är att de intervjuade ska ha erfarenhet från minst tre partneringsprojekt. Detta med anledning av att de på så sätt har skaffat sig kännedom kring ämnet samt har egna reflektioner om vad som fungerar bra eller mindre bra med dagens förfrågningsunderlag. Innan intervjuerna genomfördes arbetades en intervjuguide fram för respektive part. Utformningen av intervjufrågorna baseras dels på litteraturstudier och dels på samtal med kontaktperson i ByggDialog, med lång erfarenhet av partnering, i syfte att ställa relevanta frågor som resulterar i användbar information. Intervjuguiderna skickades ut till var och en av de som skulle intervjuas

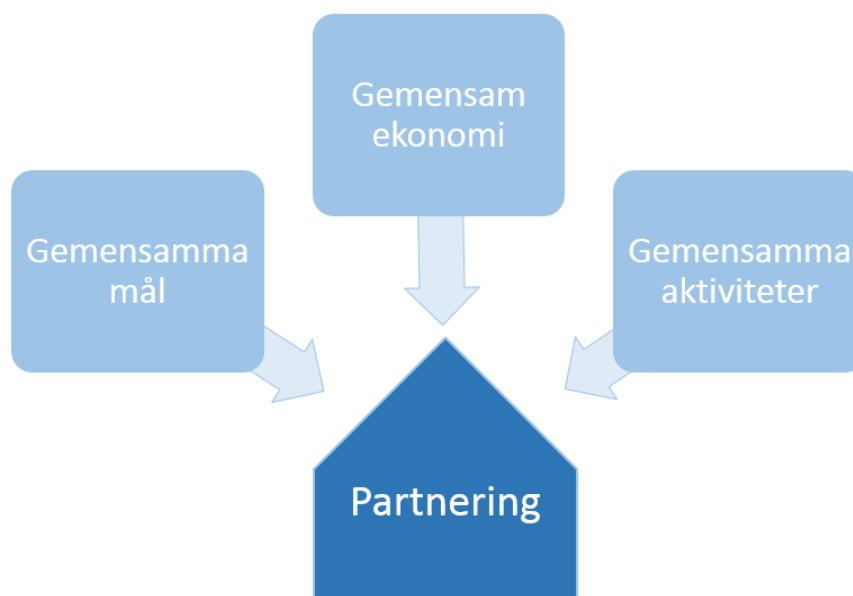
³ Anna Rhodin Verksamhetsutvecklare ByggDialog

⁴ Karlstads Bostads AB kommer härnäst att benämnas KBAB

innan mötet för att de skulle kunna förbereda sig på intervjufrågorna. Under intervjuerna var sedan intentionen att få till en öppen diskussion kring partnering och förfrågningsunderlag, med intervjuguiden som underlag. Vid tillstånd av berörd aktör spelades intervjuerna in för att sedan kunna bearbetas och läggas in i rapporten i dess helhet. De svar som de intervjuade personerna angivit är deras personliga åsikter, erfarenheter och reflektioner. Resultatet av intervjuerna har sedan analyserats och bearbetats för att bidra till rapportens syfte, att utreda vilka olika förutsättningar som i förfrågningsunderlag stärker respektive riskerar att försvaga ett samarbete mellan byggherre och entreprenörer i ett partneringsprojekt. Intervjuerna och intervjuguiderna finns i dess helhet som bilagor till rapporten.

2 Grunden med partnering

Partnering är ett arbetssätt som innebär att inblandade aktörer i ett byggprojekt arbetar systematiskt för att stärka och utveckla samarbetet. Partnering beskrivs av vissa aktörer i branschen med tre grundkomponenter; gemensamma mål, gemensam ekonomi och gemensamma aktiviteter (Fernström 2012), se Figur 2.



Figur 2 - Grundstenarna inom partnering

Viktigt är att alla parter som går in i ett partneringsamarbete förstår att det är just ett arbetssätt. Vissa anser att det annars finns en risk för att samarbetet blir målet istället för ett verktyg för att uppnå ett lyckat projektresultat (Eriksson & Westerberg 2011). De menar då att det fästs ett för stort fokus vid arbetssättet och ett för litet fokus på slutprodukten. I stället för att fokusera 100 % på priskonkurrens, som länge varit det vanligaste sättet att upphandla entreprenörer på, så inriktas en partneringupphandling till högre grad på mjuka utvärderingskriterier så som organisation, ledning och utveckling för att skapa långsiktigt hållbara slutprodukter. Samverkansformen kan appliceras på alla entreprenad-, ersättnings- eller upphandlingsformer (Fernström 2012), där uppgifter ska lösas gemensamt i ett nära samarbete mellan byggherre, konsulter, entreprenörer och andra nyckelaktörer i projektet (Byggherrarna u.å.). Då alla inblandade aktörer arbetar för projektets bästa och i ett nära samarbete fattar gemensamma beslut så skapas en delaktighet bland projektets alla partners. Detta medför också att det krävs en aktiv och kunnig byggherre.

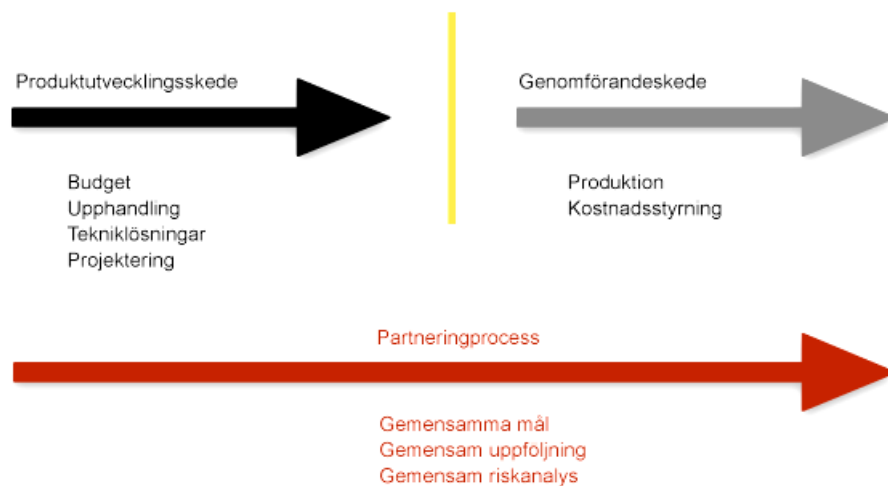
Det finns olika typer av partnering, där de vanligaste formerna är projektpartnering och strategisk partnering. Dessutom kan partneringprojekt upphandlas under ramavtal. Projektpartnering är ett partneringsamarbete som appliceras på enstaka projekt medan strategisk partnering appliceras på flertalet, ofta liknande projekt över en längre tid (Kadefors & Eriksson 2015).

2.1 Projektpartnering

Ett partneringsprojekt drivs som en egen organisation där alla inblandade arbetar mot projektets gemensamma mål. Projektet kräver stort förtroende från alla inblandade och ibland gestaltas partneringsprojekt som ett virtuellt företag, så kallat "Projektet AB" (Fernström 2012). Partnering bygger på att hela teamets kompetenser utnyttjas till fullo och kräver därför ett stort förtroende där samtliga inblandade arbetar med öppna kort (Byggherrarna u.å.). Oftast samlar byggherren alla inblandade i ett tidigt skede för att ta till vara på all kompetens under projekteringen. På så sätt kan onödiga konflikter och kollisioner undvikas.

Genom att arbeta på detta sätt engageras hela teamet till att arbeta fram bästa möjliga slutprodukt. Oftast delas partneringsprocessen in i olika skeden, se Figur 3 (ByggDialog u.å.);

- Produktutvecklingsskedet
- Genomförandeskedet



Figur 3 - Olika skeden inom partnering (ByggDialog u.å.)

Produktutvecklingsskedet innefattar gemensamt framtagande av en budget, upphandlingar, tekniska lösningar samt projekteringen av projektet medan genomförandeskedet handlar om produktionen och kostnadsstyrningen under projektets gång. Hela tiden arbetas det mot gemensamma mål samt med uppföljning och en gemensam riskanalys.

Vidare är partnering en samverkansform som kräver flertalet samverkansfrämjande aktiviteter såsom startworkshops och teambuilding, helst både i startskedet och under projektets gång. Ett gemensamt projektkontor och gemensamma IT-verktyg främjar också projektdeltagarna till ett ökat engagemang och förtroende (Eriksson, Nilsson & Atkin 2008).

2.2 Strategisk partnering

Som tidigare nämnt innebär en strategisk partnering att beställare och entreprenörer går in i ett partneringsamarbete över flertalet projekt. Partnering som endast appliceras på ett projekt kan i viss mån begränsa dess användbarhet. Effektivitet och utveckling kommer med erfarenhet, en strategi som används vid strategisk partnering. Då partneringsamverkan appliceras på flertalet projekt kan kontinuerlig förbättring av samarbetet uppnås vilket i regel leder till ett bättre resultat (Cheng, Li & Love 2000).

Strategisk partnering fungerar på samma sätt som en projektpartnering och arbetssätten skiljer sig inte nämnvärt. Partnering med ett strategiskt arbete innebär däremot att byggherren handlar upp entreprenörer och leverantörer över flera projekt (Rhodin 2012), detta behöver dock inte innebära att projekten är definierade när förfrågningarna går ut. Denna typ av partnering appliceras i regel på flertalet efterföljande projekt som liknar varandra och där flera moment upprepas samt för projekt där tidsramen för projekten är knapp. I övrig fungerar denna partneringmodell på samma sätt som en projektpartnering.

Inom strategisk partnering finns det däremot i regel stor effektiviseringspotential. Fördelen med partneringmodellen ligger i att de deltagande parterna kan arbeta med att utveckla och förbättra samarbetet under projektens gång. Tillsammans utarbetas det förbättringsåtgärder samtidigt som erfarenheter tas tillvara och kan utnyttjas i nästa projekt. Partnering handlar egentligen om att göra rätt saker, i rätt tid med minimal resursåtgång, vilket ofta går hand i hand med sänkta byggkostnader, kortare byggtider samt ett större värde för projektets nedlagda kostnader. Någonting som strategisk partnering ger ökade möjligheter till. Vid ett samarbete med strategisk partnering är det möjligt att göra kostnadsbesparingar på upp till tjugo procent (Fernström 2012).

2.3 Partneringsamarbete med ramavtal

Partneringsamarbete med ramavtal liknar strategisk partnering i det avseende att beställaren väljer leverantörer att samarbeta med under en bestämd tidsperiod och där de enskilda uppdragen inte är definierade i starten (Rhodin 2012). Precis som i strategisk partnering är ambitionen att det även här ska kunna frambringa ett bättre resultat och en bättre relation över tid (Kadefors & Eriksson 2015). För beställare som lyder under LOU får ramavtal ej vara längre än fyra år. Dessa ramavtal kan enligt LOU läggas upp på två sätt; genom att avtal tecknas med antingen en eller med minst tre leverantörer där en viss rangordning styr vem som får projektet. Det andra sättet är genom en ny konkurrensutsättning i och med en andra urvalsprocess där leverantörer som utsetts i första steget tilldelas ett enklare förfrågningsunderlag som bearbetats, dock får inte villkoren från tidigare ändras.

Det är viktigt att denna typ av ramavtal inte blandas ihop med traditionella ramavtal som tidigare funnits inom offentlig förvaltning, där det inte finns något samarbetsavtal eller andra partneringspecifika grunder så som till exempel teambuilding, öppen redovisning och innovativt tänkande (Kadefors & Eriksson 2015; Rhodin 2012). Partneringsamarbete med ramavtal väljs oftast vid mindre projekt som exempelvis ombyggnad eller inom drift och underhåll men det kan även användas vid andra typer av projekt (Rhodin 2012).

2.4 Öppna böcker

För att ett partneringsprojekt ska fungera väl så är en förutsättning att parterna har full insyn i varandras ekonomiredovisning, vilket vanligtvis kallas för öppna böcker. Innan båda parter känner sig trygga i att använda sig av öppna böcker krävs stort förtroende och tillit för varandra, ett förtroende som oftast byggs upp under en längre tid (Cheng, Li & Love 2000). Om beställare och entreprenör känner förtroende till varandra kan det leda till stora ekonomiska besparingar (Gadde & Dubois 2010). Med en gemensam ekonomi och öppen redovisning i projektet är det viktigt att detta ses som ett sätt att vidhålla förtroendet för varandra och inte som en form av granskning av aktörernas kostnadsredovisning (Fernström 2012).

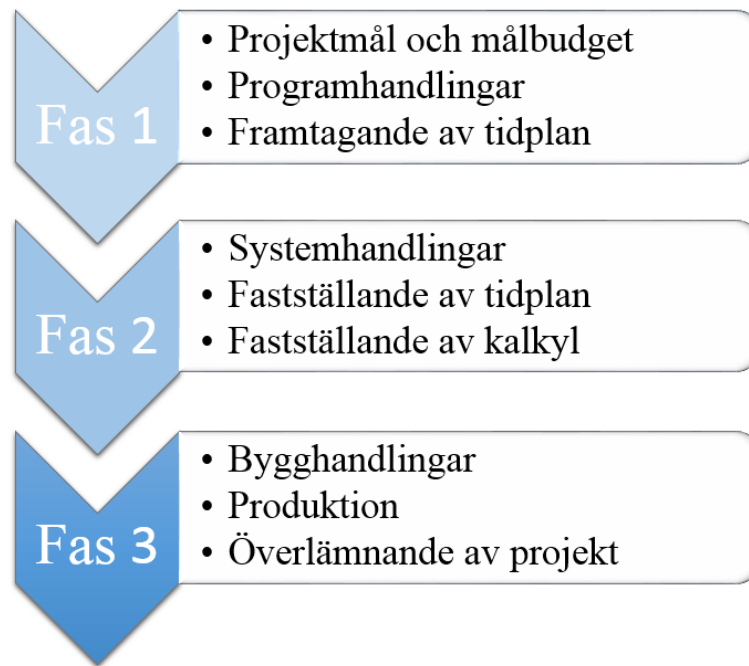
2.5 Partnering och BIM

Då partnering med fördel drivs på ett gemensamt projektkontor där samtliga partneringdeltagare även kan utnyttja samma IT-system är 3D-modellering och BIM sådan teknik som på ett samordnat sätt kan ge ett projekt stora besparingar, både sett till tid och kostnad (Andersson 2014b). BIM kan definieras som en databas där all information som genereras och förvaltas under en byggnads livslängd struktureras upp. 3D-modellerna fungerar då som en av många representationer av information från databasen. BIM-modellering är processen att förvalta just den informationen på ett systematiskt och kvalitetssäkrat sätt och är ingen teknik i sig självt (Jongeling 2008). Andra tillämpningar som är viktiga med avseende på samarbete är visualisering för olika intressenter och användning i produktion vid till exempel arbetsberedning⁵. Vid användning av BIM så kan också 3D-modeller från olika projektörer samköras och kollisioner identifieras i ett tidigt skede (Andersson 2014b). Det leder till att 3D-modellerna kan revideras och kollisionerna undvikas innan det sker i verkligheten, vilket leder till att produktionen flyter på bättre då det finns färre fel i ritningarna (Jongeling 2008). Med gemensamt projektkontor ges ett ytterligare sätt att kommunicera information mellan varandra som inte går att göra genom exempelvis BIM. Därför är samlokalisering ett bra komplement till BIM då kommunikationsutbytet sker direkt (Berente 2010).

2.6 Olika faser i partneringprocessen

Partneringentreprenader delas oftast in i olika faser. Antalet faser kan vara varierande men vanligtvis används mellan två till fyra olika faser för projektet. Vanligast i Värmland är att partneringentreprenaden delas upp i två olika faser, fas 1 och fas 2. Denna modell beskrivs mer omfattande under avsnitt 2.7 Partnering i Värmland. NCC delar istället upp sina partneringprojekt i fyra olika faser, fas 0, fas 1, fas 2 och fas 3 (NCC u.å.).

⁵ Anna Rhodin Verksamhetsutvecklare ByggDialog



Figur 4 - Fasuppdelning enligt byggherrarnas metod

Nedan beskrivs Byggherrarnas metod med tre faser som exempel, se Figur 4.

Den första fasen, fas 1, är projektets planeringsfas. Här tar byggherren hjälp av arkitekter, entreprenörer och teknikkonsulter för att göra studier av projektet. Fas 1 innebär att kartlägga beställarens behov samt att sätta upp mål för kvalitet, tidplan och ekonomi (Byggherrarna 2009). Det är även i denna fas som programhandlingar och preliminär tidplan och kalkyl tas fram. I en partneringentreprenad är det extra viktigt att byggherren är villig att spendera både tid och resurser på fas 1 (Fernström 2012). Att sätta av gott om tid för denna fas ger bättre förutsättningar för en förkortad byggtid, då många problem kan förebyggas med hjälp av god planering. En väl tilltagen fas 1 tenderar även att resultera i ett maximerat byggnadsvärde samt en optimerad utformning.

Projektets andra fas, fas 2, innebär att Byggherren tillsammans med övriga parter upprättar slutgiltiga systemhandlingar, tidplan och kalkyl för projektet (Fernström 2012; Byggherrarna 2009). Om entreprenörer inte redan är upphandlade är det i denna fas upphandlingen senast ska ske.

I projektets tredje och sista fas, fas 3, är alla samarbetspartners upphandlade. I detta skede sker all detaljplanering samt utförandet av själva projektet (Byggherrarna 2009). Produktionen bör inledas med en workshop där samtliga partneringentreprenörer närvarar (Fernström 2012). I fas 3 ingår även själva överlämnandet av projektet (Byggherrarna 2009).

Fortsatt kommer rapporten behandla fasuppdelning enligt Värmlandsmodellen.

2.7 Partnering i Värmland

Värmland är ett näste för partnering och det är här som utvecklingen av samarbetsformen kommit som längst (Andersson 2014a). Värmlandsmodellen är en partneringmodell framtagna av KBAB och Landstinget i Värmland (Andersson 2014a). Modellen började utvecklas redan år 1998, med missnöje över den traditionella entreprenadmodellen som grund. Denna modell innebär att entreprenaden delas upp i två olika faser, fas 1 och fas 2 (Andersson 2014a). Under fas 1 upphandlas en huvudentreprenör samt övriga partneringentreprenörer. En målbudget sätts gemensamt och projektets gemensamma mål utformas. Dessutom tas systemhandlingar för projektet fram. När inblandade aktörer är överens om kontraktspris och projektmål inleds fas 2. Fas 2 innebär detaljprojektering samt att själva byggandet inleds och senare även överlämnande till drift.

Ekonomi inom projektet fördelas över både en fast och en rörlig del. Den fasta delen står i denna modell för ca 10-20 procent av den totala projektkostnaden och innefattar då central administration, vinst, försäkringar och liknande kostnader hos entreprenören (Andersson 2014a). I värmlandsmodellen används inga incitament, då incitament anses skapa tidskrävande diskussioner (Anderson 2014a). Istället läggs fokus på värdeskapande arbeten för projektet. Upphandlingen av entreprenörer görs utifrån en bedömning av anbudslämnarens beskrivning av olika så kallade mjuka parametrar, men också den fasta delen utav anbudspriset. Vanligast för värmlandsmodellen är att huvudentreprenören upphandlas på ABT06.

Modeller liknande partnering med öppen redovisning har använts sedan relativt lång tid tillbaka i Värmland, dock utan att ordet partnering använts. Istället arbetades en egen modell fram kallad "Helmiamodellen"⁶. Rapporten från Sveriges Byggindustrier om produktivitetsslägget i svenskt byggande från år 2013 visar stora skillnader mellan projekt som är utförda i de tre storstadsområdena Göteborg, Stockholm och Malmö jämfört med projekt ute i länsregionerna. Byggekostnaderna är högre i storstadsområdena och beställare och platschefer är mer nöjda med de inblandade aktörerna och deras prestationer i länsregionerna. Vad detta beror på framkommer inte utifrån studien men det spekuleras i att en av de möjliga orsakerna skulle kunna vara att samarbetet är mer inkört i mindre regioner där det finns färre aktörer, vilket skulle kunna resultera i att kommunikationen och samarbetet fungerar bättre (Josephson 2013). En annan teori är att utanför storstäderna i mer glesbefolkade områden blir aktörer mer beroende av varandra och långsiktigt goda relationer då möten kan ske i olika positioner och roller över tid, då det inte finns så många leverantörer och kunder att välja på. Det skulle i så fall kunna vara en av anledningarna till att just samarbetsbiten ligger i framkant i Värmland.

Partnering av den typ som bedrivs i Värmland har på senare tid fått allt mer spridning runt om i landet. Flertalet parter i byggsektorn bedömer att den värmländska modellen inom en snar framtid kommer att användas inom ca 50 procent av de projekt som kommer att byggas på den svenska marknaden (Andersson 2014b).

⁶ Matts Nyström regionchef Goodtech

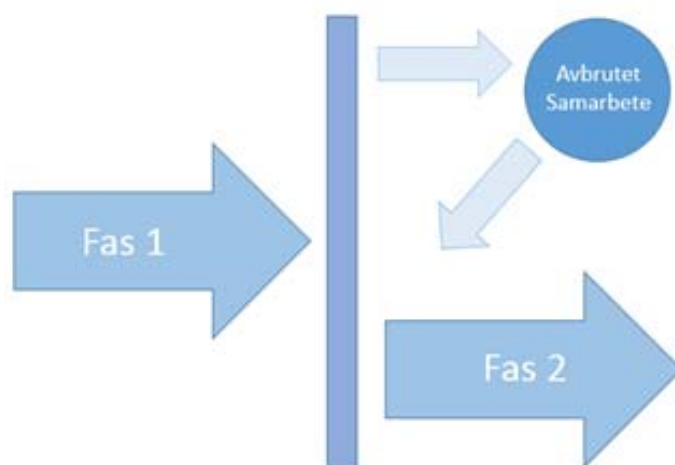
3 Upphandling av partneringsprojekt

Vid en upphandling av en partneringsentreprenad är det viktigt att beställaren lägger mycket tid och energi på att hitta entreprenörer som har viljan och förmågan att samarbeta (Kadefors 2015). En upphandling av ett projekt med partneringsarbete skiljer sig från upphandling av en vanlig total- eller utförandeentreprenad i den mån att partneringsentreprenader inte bör upphandlas på lägsta pris, utan istället efter det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet (Fernström 2012). Det innebär att stor vikt läggs på anbudets mjuka parametrar vid val av entreprenörer. Även olika typer av problemlösningar och projektrelaterade underlag värderas som mjuka parametrar (Kadefors & Eriksson 2015). Forskningsstudier (Eriksson och Westerberg 2011) visar att förfarandet vid upphandling för partneringsprojekt med mjuka parametrar i fokus har direkt positiva effekter på projektresultatet, i form av kostnad, tid, kvalitet, arbetsmiljö och innovation. Vid upphandling bör även anbudslämnaren enbart utvärderas på den fasta delen av kostnaderna. Detta för att undvika ett taktiktänk hos anbudslämnaren som kan uppstå vid utvärdering av rörliga kostnader. Risk finns då att entreprenören sänker priset i anbudet för att få högre poäng vid utvärderingen. Ett pris som han sedan aldrig behöver ta ansvar för och som kan komma att betyda högre kostnader för projektet.

Vid upphandling av en partneringsentreprenad måste även beställaren tydligt lägga fokus på att tidigt bygga in drivkrafter som skapar ett helhetsperspektiv till projektet hos samtliga parter inom projektet. Dessutom bör det ställas krav på transparens och delaktighet hos samtliga aktörer under hela projektets gång (Rhodin och Sundhäll 2009). Upphandling inom partnering bör även ha en medveten satsning på att inspirera till förändring och engagemang bland de potentiella anbudsgivarna (Kadefors, Björklingson & Karlsson 2007). Vanligt vid upphandlingen av ett partneringsprojekt är att bjuda in anbudslämnande entreprenörer till intervjuer och anbudspresentationer⁷. Vid dessa intervjuer bjuds anbudslämnare och nyckelpersoner in för att beställaren personligen ska få en uppfattning om det anbudslämnande företaget. Vanligt är att bedömningen sker med fokus på tänkt projektorganisation samt företagets arbetsmodell för partnering. Efter ett sammanvägande av skriftligt anbud samt intervju görs en bedömning av beställaren där anbudsgivaren med det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet bör ta hem projektet.

⁷ Från studerande av förfrågningsunderlag

Om det i fas 1 skulle hända att inblandade aktörer inte kommer överens om projektets rikt kostnad eller om beställaren på annat sätt inte känner förtroende för entreprenören har beställaren rätt att avbryta samarbetet innan fas 2 påbörjas (Eriksson & Hane 2014), se Figur 5.



Figur 5 - Möjlighet till avbrott i samarbete

Beställaren kan vid ett sådant avbrott välja att antingen avsluta projektet helt eller fortsätta projektet med nya entreprenörer. I ett sådant fall där nya entreprenörer upphandlas har beställaren fortsatt rätt till de upparbetade projekteringshandlingarna (Eriksson & Hane 2014). Vid ett sådant avbrott av partneringentreprenaden är beställaren enbart skyldig att ersätta entreprenören för arbetad tid. Ett sådant avbrott kan även bero på andra faktorer som gör att projektet inte kan fullföljas.

3.1 Upphandling under LOU

För offentlig upphandling regleras alla byggprojekt med hjälp av Lagen om Offentlig Upphandling (LOU) och de flesta partneringsprojekt upphandlas under denna lag. LOU är även med och reglerar vad beställaren får ställa krav på i sitt förfrågningsunderlag. I kapitel 11 i LOU hittas uppgifter om vad en beställare får fråga efter i ett anbud. Beställaren får bland annat ställa krav på lägsta ekonomiska och yrkesmässiga kapacitet hos anbudslämnaren (SFS 2007:1091). Dessutom får det ställas krav på bifogade förteckningar över slutförda byggprojekt inom de senaste fem åren, CV och referenser för tänkt platsorganisation, uppgifter om förekomst av miljö- och kvalitetsledningssystem samt uppgifter om vilka maskiner, verktyg och teknisk utrustning som entreprenören kommer att förfoga över om denne tilldelas kontraktet.

Projekt upphandlade under LOU kan upphandlas på två olika sätt, antingen på *lägsta pris* eller på vilket anbud som är det *ekonomiskt mest fördelaktiga* (SFS 2007:1091). För partneringsprojekt används upphandlingsmetoden med det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Ett sådant fokus innebär att andra aspekter än ekonomin värderas, såsom produktivitet, driftkostnad och kvalitet (Konkurrensverket u.å.). Det strävas alltså efter att upphandla det projekt som är mest ekonomiskt ur ett livscykelperspektiv.

3.2 Förfrågningsunderlag

Förfrågningsunderlaget är ett underlag som tilldelas anbudsgivare av en upphandlande myndighet inför en kommande upphandling. Underlaget innehåller information om projektet och ska ligga till grund för anbudet. Till skillnad från ett vanligt förfrågningsunderlag för exempelvis en general- eller totalentreprenad så är ett underlag för partnering inte inriktat mot en färdigdefinierad slutprodukt utan snarare mot hur arbetet och samarbetet förväntas gå till och fungera under processen⁸. Beställaren ska i detalj kunna beskriva vad de förväntar sig av anbudsgivaren samt vilka delar som anses vara extra viktiga vid anbudsvärderingen (Fernström 2012). För att undvika otydligheter som senare kan leda till konflikter bör underlaget vara tydligt och väl utarbetat.

Det är ingen enkel uppgift att som beställare eller upphandlare utforma förfrågningsunderlag. Hur det utformas kan senare vara avgörande för hur samarbetet i projektet fungerar. Skrivs det hårda formuleringar om exempelvis kontroll, tvister eller viten så kan det skapa osäkerhet och sätta prägel på det kommande projektet. Vidare kan förfrågningsunderlaget istället vara en möjlighet att beskriva arbetssättet och den kultur beställaren önskar utveckla i projektet (Rhodin 2002).

Det finns idag delade meningar om huruvida ett förfrågningsunderlag bör vara utformat med AMA som grund. Fernström (2012) menar att förfrågningsunderlag från offentliga beställare idag är väldigt omfattande, någonting som inte är passande för partneringentreprenader där upphandlingen görs i tidigt skede (Fernström 2012). Beställaren saknar då ofta kunskap om projektets detaljer vilket gör ett icke transparent förfrågningsunderlag med omfattande AF-del helt överflödigt. För ett partneringsprojekt är det viktigt att förfrågningsunderlaget är enkelt och lätt att förstå för anbudsgivare. Krångliga förfrågningsunderlag beror ofta på att den som skriver har dålig kunskap eller att konsulter överdriver omfattningen för att kunna fakturera beställaren för fler nedlagda timmar (Fernström 2012).

Erikson och Hane (2014) anser däremot att förfrågningsunderlaget ofta utformas med hjälp av AMA för att underlätta aktörernas samförstånd och minska risken för missförstånd (Eriksson & Hane 2014). Vid upphandling av partnering är det relativt vanligt att AF-delen utformas gemensamt efter att samtliga partneringentreprenörer upphandlats⁸.

3.2.1 Utvärdering ur ett livscykelperspektiv

Som beställare är det mer lönsamt att utvärdera en byggnad ur dess driftsperspektiv snarare än enbart på dess produktionskostnad. Detta livscykel tänk får ofta en central del vid upphandling inom partnering (Fernström 2012), där just en av styrkorna anses vara att det finns ett stort fokus på låga drift- och energikostnader för byggnaden. Beställaren kan genom att efterfråga olika tekniklösningar och andra alternativa lösningar, styra anbudslämningen på ett sådant sätt att de tillåter entreprenören att tävla om olika idéer och förslag som kan påverka byggnadens livscykelkostnader. Även om inte detta efterfrågas av beställaren finns ändå en möjlighet för

⁸ Anna Rhodin Verksamhetsutvecklare ByggDialog

entreprenören att föreslå lösningar som kan ge projektet långsiktigt lägre kostnader (Fernström 2012). Det ligger då i entreprenörens intresse att få beställaren att förstå vikten av ett livcykeltänk. Detta kan då komma att ge entreprenören fördel vid anbudsutvärdering då detta enligt LOU kan klassas som ”mest fördelaktiga anbud”.

3.3 Ersättningsformer

Inom husbyggande med partnering som samarbetsform är idag den vanligaste ersättningsformen löpande räkning, ofta i kombination med öppna böcker och incitament samt eventuella bonusmodeller (Eriksson & Hane 2014). En variant som börjar bli allt vanligare och av många anses vara den mest lämpliga för partnering är den så kallade budgetmodellen. Denna modell innebär att det vid upphandling konkurreras om en procentsats som fastställs till ett belopp i samband med att entreprenadkontrakt tecknas, vid start av fas 2, då man enats om byggnadens utformning och budgetens innehåll. I traditionell löpande räkning tjänar entreprenören mer och mer ju dyrare projektet blir eftersom procentsatsen läggs på den rörliga nettokostnaden. Med budgetmodellen kan detta undvikas och istället skapas en drivkraft för entreprenören att hålla kostnaderna nere eftersom dennes förtjänst är fastställd till ett belopp baserat på ursprungsbudgeten⁹.

Bonusmodellerna kan te sig på olika sätt, men vanligt förekommande är olika bonussystem knutna till projektet. Dels finns det resultatbonusar knutna till tid, kvalitet, kostnad och säkerhet men det finns också de bonusar som istället är knutna till processkriterier som innovation, nytänkande och samarbete (Kadefors & Eriksson 2015).

3.3.1 Incitament

Begreppet incitament åsyftar den drivkraft som används för att få personer att utföra ett visst arbete, generellt sett ses inte detta begrepp vara någonting negativt. Inom byggbranschen har incitament däremot en helt annan betydelse kopplat till ersättningsmodeller, där det i största mån används av beställare som en hållhake på entreprenören. Försättningsvis kommer incitament syfta till begreppet ur en byggsynvinkel.

Incitament handlar ofta om ersättning i form av pengar vid uppfyllande av ett visst mål eller kostnadssänkande lösningar under ett projekt. Ekonomiska incitament i ett projekt anses av vissa vara viktiga för att få fram drivkrafter för att samarbeta och tillsammans skapa smarta lösningar (Bresnen & Marshall 2000). Fördelningen av ett incitament kan se olika ut. När projekteringen drivits tillräckligt långt sätts ett riktpreis, ofta bestående av dels en fast del för att täcka vissa delar av entreprenörens organisation, risk och vinst och dels en rörlig del som ska täcka de kostnader som varierar beroende på byggnadens utformning (Eriksson & Hane 2014). Den fasta delen kan med fördel vara en del av utvärderingen vid upphandling där parterna tävlar om en procentsats. Den omräknas till ett belopp vid tecknandet av entreprenadkontraktet i slutet av produktbestämningsskedet. Vid incitament fördelas över- och underskridanden i förhållande till riktpriiset mellan avtalsparterna enligt

⁹ Anna Rhodin Verksamhetsutvecklare ByggDialog

överenskomna principer. Ofta delas detta 50/50 mellan beställare och entreprenör men beställaren väljer ibland att ta 70-80% av både risk och vinst (Kadefors & Eriksson 2015). Idén med ersättningsformen riktpreis med incitament är att få till kostnadseffektiva lösningar genom att parterna delar ett ekonomiskt incitament (Fredlund, Redtzer, Stråhle, Olsson, Fernström & Lundh, Bergfeldt 2010).

Bonusar är ett annat sätt att med yttre belöning som till exempel pengar försöka påverka projektdeltagarnas motivation. Som tidigare nämnt är det vanligt att beställaren erbjuder bonusar vid strategiskt viktiga resultat för projektet medan andra beställare anser att entreprenörerna redan fått sin ersättning i sitt fasta pris och att bonus endast ska ges för speciella mål som beställaren vill uppnå (Fredlund et al. 2010). Vid strategisk partnering eller partnering med ramavtal kan bonusmöjligheter ge ett ännu starkare incitament för att förbättra relationen i projekten (Eriksson & Hane 2014). Forskning visar dock att värdet av ekonomiska incitament för att skapa motivation hos andra människor varierar. För individen kan andra faktorer än ett incitament spela en större roll, till exempel hur utvecklingsmöjligheterna i arbetsuppgiften ser ut eller hur personen i fråga mår på arbetet (Heath 1999).

Processen att ta fram riktpreis med incitament är svårt, vilket har gjort att erfarna beställare alltmer börjat använda sig av ersättningsformen kallat budgetmodellen (Fernström 2011a) som beskrivits i inledningen av detta avsnitt. Där tar de inblandade i partneringprojektet fram en gemensam budget för hela projektet i ett tidigt stadiet, där allas ersättningar i projektet ingår (Fredlund et al. 2010). I den här modellen arbetar parterna mot en gemensam prognos, eventuella budgetförändringar beslutas gemensamt och endast vid programförändringar. En gemensam riskavsättning görs och förs in i budgeten vilket i sin tur gör att leverantörer inte behöver gardera sig i sina kalkyler mot eventuella risktaganden. Med budgetmodellen skapas de bästa förutsättningarna för att nyckelaktörerna tillsammans kan arbeta för projektets bästa då allas kompetenser kan utnyttjas till att utveckla innovativa lösningar (Fredlund et al. 2010).

Företrädare för ByggDialog menar att ekonomiska incitament av den typ som är vanligt inom byggprojekt vanligtvis leder till fel fokus om en bra samarbetsprocess ska uppnås. Yttre incitament påverkar den inre motivationen negativt genom att det uppmuntrar till taktiktänkande, hämmar den tekniska samverkan och den gemensamma problemlösningen och leder till kortsiktigt tänkande. Även om incitamentet delas lika mellan alla entreprenörer så leder det ofta till att höjd tas i kalkylerna, detta för att gardera sig mot att behöva bära kostnader för slutprodukten. Det kostar alltid pengar om entreprenören ska bära risker och det är i många fall omöjligt för en byggherre att bedöma en riskpremie, om denne inte besitter rätt kompetens (Rhodin 2012). Istället bör byggherren stå för merparten av riskerna och i dialog med entreprenörerna göra riskbedömningar för att succesivt hantera riskerna. Detta sker vanligtvis i fas 1 vid projektering och budgetarbete och de eventuella risker som med samlad kompetens blivit bedömda och som ej lyckats tas bort kopplas till en riskpremie. Alla de risker som anses finnas läggs som en bilaga till budgeten. Skulle någon falla ut höjs budgeten och entreprenören fås möjlighet att räkna om sin fasta del på den nya summan. Skulle däremot riskerna inte falla ut kan den undanlagda summan istället användas som investeringsmedel i projektet eller gå tillbaka till investeraren (Rhodin 2012). Det innebär att riskpremier som aldrig faller ut inte åker rakt ner i entreprenörens ficka och i förlängningen att skattepengar inte heller gör det,

utan de används till värdeskapande aktiviteter i projektet. Partneringprocessen, om den är rätt utförd, är i sig ett effektivt sätt att hantera risker tillsammans.

3.3.2 Viten

Ett vite är ett ekonomiskt belopp som innebär att beställaren har rätt till ersättning vid kontraktsbrott eller försening (Degerfeldt 2011). I byggbranschen är framförallt förseningsviten vanligt, vilket innebär att beställaren har rätt att kräva entreprenören på ersättning då produktionen drar ut på tiden. Detta vite innebär även att beställaren inte har rätt att kräva entreprenören på mer ersättning för förseningen än vad som klargjorts i förfrågningsunderlaget. För att avtala om vite krävs det att detta föreskrivs som övriga kontaktuppgifter då detta inte följer automatiskt med AB/ABT (Eriksson & Hane 2014). Vanligast är att viten anges som ett procentpåslag på kontraktssumman, där det inte är helt ovanligt med förseningsviten som baseras på påbörjad förseningsvecka i förhållande till kontraktstiden. I likhet med incitament kan viten i ett partneringprojekt ses som en misstroendeförklaring¹⁰. Dessutom är viten en risk som entreprenören behöver ta hänsyn till vid kalkylering, vilket resulterar i en högre kalkylkostnad (Eriksson & Hane 2014). Viten resulterar ofta i oklarheter beställare och entreprenör emellan och är inte alltför sällan orsaken till konflikter och tvister.

3.4 Viktning

Oftast upphandlas partnering i ett tidigt skede då projektets omfattning och innehåll ännu inte är bestämt. I ett sådant projekt är det svårt att göra en kalkyl för projektets kostnader. Därför bör det vid anbudsgranskningen ligga ett stort fokus på mjuka parametrar (Eriksson & Hane 2014). Oftast görs en så kallad viktning mellan ekonomi och mjuka parametrar på 20/80 procent, vilket innebär att de mjuka parametrarna värdesätts till 80 procent vid anbudsgranskningen, medan ekonomin bara väger in till 20 procent. En för hög viktning av ekonomiska parametrar ökar risken för att kontrakt tilldelas en entreprenör som inte alls lämpar sig för projektet, en entreprenör som varken har kompetens eller inställning nog till att kunna utföra denna typ av samarbete (Eriksson & Hane 2014).

¹⁰ Anna Rhodin Verksamhetsutvecklare ByggDialog

4 Resultat

För att återkoppla till den frågeställning som ställts i rapporten bygger denna del på intervjuer där det ställts en rad frågor anpassade till beställare, huvudentreprenörer eller underentreprenörer, med reservation för eventuella feltolkningar. Frågorna som ställts är till hög grad kopplade till frågeställningen i rapporten och innefattar hur olika faktorer påverkar det dagliga samarbetet inom partneringsprojekt. Bland annat behandlas faktorer som entreprenadform, beställarens organisation, ansvar, skallkrav, gränsdragningar, incitament, viten samt en eventuell anpassning till AMA.

Dessa faktorer har funnits med som utgångspunkt vid utformandet av intervjuguiderna som tillsammans med fullständiga intervjuer bifogats till rapporten. Vidare fördjupas de delar i förfrågningsunderlaget som anses påverka förutsättningarna för ett gott samarbete under projektets gång.

4.1 Mest fördelaktiga entreprenadform

Under litteraturstudier framgår det att partnering kan appliceras på alla entreprenadformer. När frågan diskuteras under intervjuerna är svaret däremot annorlunda. Samtliga intervjuade anser att en totalentreprenad är den mest fördelaktiga entreprenadformen för ett partneringsamarbete. En totalentreprenad anses vara mer fördelaktig ur ett samverkansperspektiv och tillåter att en leverantörsamverkan byggs upp redan under projekteringsfasen¹¹. En partnering med en generalentreprenad i botten anses till viss del begränsa entreprenörernas möjlighet att påverka i projektet.

”För har du en generalentreprenad, då är det ju en färdig handling, då är det mer att; ”ta fram ett pris på det här.” Det är ju inget bra sätt att göra en partnering på. Då tappar du hela idén.”

– Citat Matts Nyström, regionchef Goodtech

Det framgår också av vissa intervjuer att det går att arbeta med partnering inom en generalentreprenad, men att samtliga partneringentreprenörer då måste handlas upp i ett tidigt skede samt att entreprenören får vara med och styra konsulten vid framtagandet av handlingar.

4.2 Tydlighet och transparens

Under de sju intervjuer som genomförts framgår att tydlighet och transparens i förfrågningsunderlaget är av största vikt för att ge goda förutsättningar för ett bra samarbete. Transparens innebär att det i förfrågningsunderlaget inte stoppas in dolda faktorer vars syfte är att undanhålla information från anbudslämnarna, vilket tyvärr är allt för vanligt inom byggbranschen.

¹¹ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

Det anses vara av stor betydelse att det finns en tydlighet i hur anbudsutvärderingen kommer att gå till och att det i förfrågningsunderlaget finns en tydlig beskrivning av vilka punkter entreprenören kommer att bedömas på samt hur poängsättningen kommer att gå till. Det bör även vara enkelt för entreprenören att veta vad de i anbudet ska svara på i samt vad beställaren eller huvudentreprenören önskar för svar¹². Dessutom bör det genom förfrågningsunderlaget framgå vad som ingår under varje parts ansvar, vilken ersättningsmodell som gäller samt vad som ingår under fast och rörlig del. Viktigt är också att det finns en transparens i förfrågningsunderlaget¹³. Det får inte finnas någonting dolt eller som på annat sätt kan missgynna entreprenören senare i projektet. Förfrågningsunderlaget bör vara upplagt på ett sådant sätt att samtliga anbudslämnare har samma förutsättningar att lämna ett bra anbud¹⁴. För att underlätta för de anbudslämnande samt ge dem bästa möjliga förutsättningar att skapa ett bra anbud är det av stor betydelse att beställaren i förfrågningsunderlaget kan ge en tydlig beskrivning av projektet¹². För att skapa extra tydlighet är det även en fördel om en enklare skiss eller idé på hur byggnaden är tänkt att se ut kan bifogas till förfrågningsunderlaget¹⁵. Detta för att underlätta anbudsprocessen för entreprenören.

Det är även en fördel om de förutsättningar samt förhållanden som råder i projektet framgår av underlaget. Vilken verksamhet som kommer att vistas i lokalen är även det av största intresse för entreprenören. Vid intervjuerna läggs även en teori fram om att samarbetet underlättas av att beställaren redan i förfrågningsunderlaget beskriver projektets osäkerheter¹⁶. Beställaren bör då även vara extra tydlig med det denne inte vet. Är beställaren inte helt säker på projektets omfattning bör detta exempelvis anges i förfrågningsunderlaget.

4.3 Anpassning till AMA

Huruvida förfrågningsunderlaget bör vara anpassat till AMA eller inte råder det delade meningar om. Några av de intervjuade menar att förfrågningsunderlaget bör utformas utan AF-del. Istället bör den utformas gemensamt under fas 1. Risk finns att ett förfrågningsunderlag med en för tuff AF-del tolkas av entreprenörerna som att beställaren inte är motiverad att arbeta med partnering¹⁶. En AF-del som utformas redan innan upphandling av entreprenörer anses ofta medföra förvirring hos entreprenören.

”Det är alltid någon som har en åsikt om AF-delen och skriver in en avvikelse som vi inte förstår vad de menar”

– Citat Klas Larsson, VD LG Contracting

Samtidigt finns åsikter om att underlaget blir extra tydligt då det är anpassat till AMA, eftersom att AMA är välkänd inom branschen. Att AMA idag inte används i så stor utsträckning vid partneringprojekt anses då bero på att det saknas kunskap hos

¹² Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

¹³ Mats Enmark fd. VD KBAB

¹⁴ Per-Olof Henriksson distriktschef Skanska Installation

¹⁵ Matts Nyström regionchef Goodtech

¹⁶ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

beställaren och att ett förfrågningsunderlag som inte är utformat enligt AMA då tyder på en svag beställare¹⁶.

Under intervjuerna framgår det att ett vanligt misstag som görs bland beställare är att ett förfrågningsunderlags kvalité kan kopplas till dess tjocklek. Så är dock inte fallet. Ett förfrågningsunderlag bör inte vara för detaljerat med avseende på utformning av slutprodukten. Ett detaljerat förfrågningsunderlag är ofta förknippat med kostnader som är onödiga med tanke på att själva partneringsprocessen innebär att gemensamt ta fram dessa detaljer. Istället är det viktigt att pengarna läggs på mer värdeskapande arbeten inom projektet.

4.4 Beställarorganisation

Beställaren har en avgörande roll i ett partneringsprojekt. I alla intervjuer som gjorts för den här rapporten framgår det tydligt hur viktigt det är att beställarorganisationen är bemannad, kompetent och engagerad. Det är beställaren som skapar andan i projekten genom olika typer av teambuildingaktiviteter samt genom att visa hur viktig varje enskild individ är för projektet. Samtidigt är det viktigt att beställaren är stark och vet vad de vill med projektet, annars riskerar de att bli överkörda av entreprenörerna. För att som beställare kunna bemästra ett partneringsprojekt finns en fördel i att tidigare ha arbetat som entreprenör och veta hur en entreprenör tänker¹⁷. Att ett partneringsprojekt kräver extra mycket energi och kunskap av beställaren kan ibland ses som ansträngande. De beställare som intervjuats för rapporten menar däremot att det inte alls är någon börda att vara mer delaktiga och engagerade i projekten, utan snarare att det är det som är själva fördelen med partnering.

Utifrån intervjuerna framgår det även att samarbetet inom projektet främjas om beställaren redan i förfrågningsunderlaget skriver ut namnen på de personer som kommer representera organisationen samt vilka uppgifter respektive person har så att entreprenörerna vet vem de ska kontakta gällande olika frågor.

”Precis som vi som entreprenörer ska ange vår organisation och till och med bli utvärderade efter det, så tycker vi att det är viktigt att beställaren tydligt anger sin organisation.”

– Citat Jörgen Sundhäll, VD ByggDialog

Genom att beställaren beskriver sig själv tydligt på det här sättet kan det ses som en möjlighet för entreprenören att matcha sin egen organisation efter beställarens personal. Har de tidigare arbetat med varandra och vet vilka personer som samarbetar bra så kan det redan där ges förutsättningar för ett gott samarbete inom projektet. Andra entreprenörer anser istället att det är viktigare att lägga resurser på att den egna organisationen kan samarbeta med olika typer av människor¹⁸.

En annan fördel med att beställaren tydliggör tänkt organisation redan i förfrågningsunderlaget är att entreprenörerna tidigt kan se om beställarorganisationen har med sig personer med erfarenhet av partnering in i projektet. Att tydliggöra detta i

¹⁷ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

¹⁸ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

förfrågningsunderlaget anses ha en positiv påverkan på samarbetet. Från intervjuerna framgår även fördelen av att beställaren avsätter en hel grupp av sin egen organisation till projektet, då detta anses skapa större förutsättningar för samtliga aktörer i projektet att hitta någon som de samarbetar bra med. En annan viktig detalj när personal ur beställarorganisationen väljs ut för projektet är att dessa personer inte ska vara alltför lika, då även detta ökar chanserna till att alla projektdeltagare hittar någon som de samarbetar bra med. Dessutom bör denna personal vara engagerad och villig att lägga ner mycket tid på projektet¹⁹, då det är få saker som är så viktiga som just bemanningen²⁰. De intervjuade menar också att organisationsbilden är en grundförutsättning för att en bra kommunikation. Det skapar en trygghet för underentreprenörerna då de oftast går med frågor direkt till beställaren och inte genom byggentreprenören²¹. Står det utskrivet i förfrågningsunderlaget vet de direkt vilken person som kan besvara deras frågor.

När en beställare saknar tillräckligt med kompetens för att kunna driva ett partneringsprojekt eller vid tillfällen då personal inte finns tillgänglig anlitas ofta en konsult i deras ställe. Det är då av största vikt att konsulten känner beställarens organisation väl, vet hur de vill ha det och har mandat att ta beslut. Något som alla intervjuade aktörer står bakom. Utan detta finns en risk att projektet blir stillastående då konsulten inte på egen hand kan ta beslut om problem eller andra avgörande punkter under projektets gång. Det underlättar om det redan i förfrågningsunderlaget står vilken nivå konsulten är på och vilka rättigheter denne har. Det är även viktigt att konsulten i entreprenörens ögon är jämförbar med beställaren, annars kan det vara svårt att få med sig engagemanget från entreprenörerna²¹.

Samtliga beställare är överens om att de vill vara med vid upphandlingen av samtliga partneringsentreprenörer. Även intervjuad huvudentreprenör anser att beställaren bör vara med under upphandlingen av underentreprenörer. Däremot bör beställaren inte gå in och styra för mycket vid en sådan upphandling. Beställaren och huvudentreprenören bör göra en gemensam utvärdering av underentreprenörerna, men att det sedan faller på huvudentreprenören att göra själva upphandlingen²². Både beställare och huvudentreprenör är även överens om att det är till fördel om beställaren tydligt redogör i förfrågningsunderlaget att denne vill att samtliga partners ska upphandlas på partneringsavtal, vilket även kan skrivas in som ett krav i förfrågningsunderlaget.

Samtliga partneringsentreprenörer bör upphandlas på samma sätt och med samma kriterier som huvudentreprenören²³. Fördel är även om beställarens förfrågningsunderlag utformas så att de kan användas vid upphandling av underentreprenörer. Karlstad kommun utreder just nu om de ska ställa som krav att deras förfrågan ska användas nedåt i leden så att alla i projektet blir bedömda och utvalda på samma kriterier²⁴. Vanligast är dock att det inte finns några klara riktlinjer på detta. Då är det huvudentreprenören som själv väljer om denne vill använda sig av

¹⁹ Matts Nyström regionchef Goodtech

²⁰ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

²¹ Klas Larsson VD LG Contracting

²² Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

²³ Mats Enmark fd. VD KBAB

²⁴ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

beställarens förfrågan som grund till deras eget förfrågningsunderlag till underentreprenören eller om de vill göra ett eget underlag för upphandlingen. Från intervjuerna med underentreprenörer framgår dock att ett underlag baserat på beställarens förfrågan är att föredra. I de fall då underentreprenörer handlas upp i ett såpass tidigt skede att de kan vara med redan från början med projekteringen märks det stor skillnad på samarbetet och motivationen i projektet.

Under intervjuerna har det även diskuterats hur beställaren med hjälp av förfrågningsunderlaget kan visa att denne förstår syftet med partnering. Framförallt framgår det att beställaren enklast tydliggör detta genom att skriva med tidigare erfarenheter av partnering samt lyfter fram om de har gått någon utbildning eller liknande inom området. Dessutom tyder en bestämd organisation med kunnig personal på att beställaren vet vad partnering innebär²⁵. Genom att tydligt tala om detta i förfrågningsunderlaget visar beställaren att partnering verkligen är en arbetsform de vill arbeta med²⁶. Detta kan även tydliggöras genom en beskrivning som visar varför de valt att arbeta just med partnering samt varför de valt att bygga projektet²⁷. Då beställaren klart och tydligt kan beskriva, i förfrågningsunderlaget, vilken anda som eftersträvas i projektet samt hur konflikthantering inom projektet ska gå till, menar intervjuade beställare att det tyder på att beställaren förstår syftet med partnering²⁸.

4.5 Ansvar och risker

Samarbetet i ett projekt påverkas av hur ansvaret fördelas mellan olika parter och tydlighet är ett ledord när det gäller fördelningen. Drivs en partneringentreprenad med ABT i grunden så ligger ansvaret på totalentreprenören, både när det gäller funktion och utförande. Det innebär att när beställaren har särskilda krav och önskemål måste ändå det slutgiltiga beslutet fattas av totalentreprenören eftersom denne i slutändan ska stå för funktionsansvaret. I en sådan situation blir branschöverenskommelserna AB/ABT något problematiska i partneringsprojekt eftersom tekniska val och lösningar utformas i samverkan mellan projektets partners. För att komma tillrätta med den problematiken har KBAB tagit över funktionsansvaret på delar där de varit med och påverkat lösningen och beslutet²⁹. Det gör att entreprenören endast har utförandeansvaret kvar på de delarna. Finns det bara protokollfört någonstans att parterna diskuterat och kommit överens om detta så tar KBAB som beställare över funktionsansvaret. Vilket också hänger ihop med den ekonomiska biten då riskerna minskar för entreprenören.

²⁵ Per-Olof Henriksson distriktschef Skanska Installation

²⁶ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

²⁷ Klas Larsson VD LG Contracting

²⁸ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

²⁹ Mats Enmark fd. VD KBAB

”Om vi har kompetensen, och kan ta de besluten, ja då kan vi minska lite grann på totalentreprenörens riskkonto som i sin tur kan komma oss till del i att de behöver ha lägre marginal, det är ju risk och vinst. Ju lägre marginal desto bättre pris på slutprodukten”

– Citat Mats Enmark, f.d. VD KBAB

Totalentreprenören har också ett ansvar att driva projektet framåt, både i projekterings- och i produktionsstadiet³⁰. Om flera parter är inne och försöker styra arbetet finns en risk att underentreprenören och övrig verksamhet blir vilseledda.

”Jag kan åka ut på bygget och se vad det är som händer men då ska ju jag gå in och prata med huvudentreprenören och så ska vi komma fram till någonting gemensamt om det i så fall”

– Citat Sixten Westlund, projektledare Karlstads kommun

Det är också viktigt att det finns en tydlig dialog mellan beställare och entreprenörer där det följs upp vilka risker som finns, där dessa utvärderas och arbetas igenom tillsammans för att se till att ingen av riskerna faller ut³¹. Det är viktigt att samtliga risker lyfts upp, reds ut och fördelas i samförstånd mellan samtliga parter under fas 1³². Istället för att dessa risker ska läggas på entreprenören som då garderar sig mot detta genom att ta ut extra kostnader, tar beställaren över ansvaret för dessa risker vilket gör att de riskkostnader som annars hade gått direkt in på entreprenörens konto kan avsättas till ett riskkonto. Om inte risken faller ut går istället dessa pengar till mer värdeskapande arbeten i projektet eller tillbaka till byggherren.

”Jag tror det är många kunder som får betala väldigt mycket pengar för att man höjer budget för risker som eventuellt kan slå in och sedan händer det aldrig”

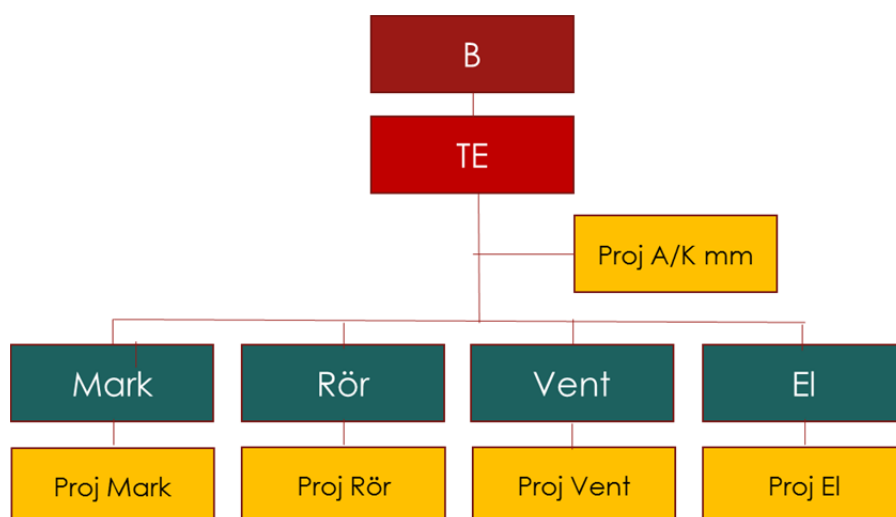
– Citat Jörgen Sundhäll, VD ByggDialog

³⁰ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

³¹ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

³² Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

Under fas 1 ligger det ett ansvar på underentreprenörerna att ta fram en teknisk lösning för projektet tillsammans med övriga parter, alltså en systemhandling och en kalkyl. Det bästa är om underentreprenören har ansvaret för sin egen projektör, se Figur 6. Då skapas ett rakt ansvar och en direkt koppling mellan det som ritas och det som budgeteras. Det är optimalt om underentreprenörerna handlas upp så tidigt som möjligt så att de i sin tur kan handla upp sin projektör i ett tidigt skede.



Figur 6 - Exempel på lämpliga avtalsförhållanden i ett partneringsprojekt

Det underlättar också om beställaren och huvudentreprenören har diskuterat de frågor gällande olika system som påverkar underentreprenörernas kalkyler så att dessa inte behöver redigeras alltför mycket när kalkylen väl är gjord. Ansvaret ligger på underentreprenören att komma så rätt som möjligt med kalkylen under fas 1. Generellt sett är tiden att ta fram en första kalkyl väldigt knapp. Denna första kalkyl syftar till att synliggöra frågan om projektet är möjligt att genomföra till den budget beställaren avsatt³³. Finns det inga bra underlag för att göra en sådan kalkyl får underentreprenören gå på kvadratmeterpriser och liknande, vilket försvagar chanserna att entreprenören ska träffa rätt med kostnaderna för en sådan kalkyl.

Inför fas 2 tas en mer noggrann kalkyl fram, då projekteringen till viss del är gjord vilket gör det lättare att fastställa vad den verkliga kostnaden för projektet kommer att bli. Det ligger här ett stort ansvar på underentreprenören att komma rätt med kalkylerna och det blir naturligtvis lättare ju mer definierat projektet har blivit.

Det är väldigt sällan som ansvarsfrågan är otydlig enligt de underentreprenörer som intervjuats. Om ABT ligger till grund i förfrågningsunderlagen är det lätt att vid eventuella diskussioner veta vilka förutsättningar som gäller. Skulle det finnas avsteg från standardavtalen brukar detta tydligt framgå. Beställarna menar att det finns vissa tillfällen då det brister i ansvarsfrågan. Skulle till exempel kalkyler som gjorts under fas 1 senare visa sig vara helt fel och alternativ har valts ut efter den kalkylen och detta sedan skapat en dominoeffekt av felaktiga val, då går det inte att lämna något ansvar³⁴. Är beställaren i denna situation erfaren kan denne ställa kontrollfrågor på

³³ Matts Nyström regionchef Goodtech

³⁴ Lars Nilsson fd fastighetschef Landstinget i Värmland

kalkylen, men det är också en svår avvägning för att inte påverka samarbetet negativt. Ett annat exempel där ansvarsfrågan blir otydlig är om entreprenören hävdar att beställaren velat ha en specifik lösning som senare visat sig vara bristfällig, utan att det finns dokumenterat. Ett mötesprotokoll eller anteckning på en ritning räcker men det måste vara något som styrker att beställaren valt den lösningen³⁵. Det finns även en risk att ansvarsfrågan blir otydlig då det saknas tydlighet kring projektets byggledning. Då entreprenörer handlats upp är det viktigt att beställaren vågar släppa över ansvaret till dessa så att inte beställaren ger ifrån sig signaler som uppfattas som misstroendemarkeringar. Beställaren får därför inte gå in och styra för mycket ute på arbetsplatsen.

”då ska inte jag gå runt och peka på allting, anser jag, utan då är det någonting som jag och huvudentreprenören/UE tar i vår egen kabyss, att så här borde vi tänka. För det får inte vara för många kockar utan det måste vara en tydlig regel där”

– Citat Sixten Westlund, projektledare Karlstads kommun

Beställaren och brukaren har givetvis rätt att komma med både åsikter och idéer men detta bör då tas upp med projektets ledning under möten för att undvika konflikter som kan uppstå då budskap kommer från olika håll.

På frågan om huruvida garantitider kan påverka samarbetet så finns det flera faktorer som spelar in. Om beställaren begär garantitider som entreprenörerna inte kan avtala, till exempel för att en leverantör inte kan lämna samma garantitid, så blir det inget bra samarbete³⁶. Har det kommit överens om att ABT ska gälla, då bör garantitiden på fem år hållas. Flexibilitet bör också finnas om leverantörer inte kan leva upp till önskad garantitid och om det inte finns någon annan leverantör på den produkten. Ett sätt att lösa den problematiken är om beställaren även här tar över risken på den specifika produkten istället för att entreprenören ska ha ansvaret och då även ta betalt för den. De flesta projekt har idag fem års garantitid vilket har medfört att även leverantörerna börjat lämna fem års garanti på sina produkter, istället för två år. De har börjat förstå att om de vill vara med så måste de anpassa sig³⁷.

Vidare anser vissa att en lång garantitid på minst fem år vara en förutsättning för att ha ett bra samarbete. Detta ger förutsättningar för att senare gå tillbaka och göra kompletteringar på de delar där utförandet eller funktionen bedöms att ha blivit mindre lyckad. Inget behöver göras i panik utan det ges tid till att analysera, följa upp och åtgärda utförandefel på färdigställda projekt så att det slutligen fungerar som det var tänkt³⁸. Krav på förlängda garantitider kan signalera om någon form av misstroende gentemot entreprenören, som undrar om de inte finns något förtroende för dem eller om de inte bygger tillräckligt bra. Byggnaden ska inte stå där i garantitidens fem eller tio år, den ska stå i 50 år. Så det bör tas med vid bedömningen av hur lång garantitid som ska gälla i projektet³⁵.

³⁵ Mats Enmark fd VD KBAB

³⁶ Klas Larsson VD LG Contracting

³⁷ Matts Nyström regionchef Goodtech

³⁸ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

”Jag tycker inte att man ska sänka några garantikrav så rent generellt men man ska inte höja något annat än vad som är rimligt på marknaden, på de olika produkterna man köper.”

– Citat Klas Larsson, VD LG Contracting

En annan faktor som påverkar ansvar gällande garantitider är inställningen hos parterna i projektet. Om de inblandade aktörerna delar samma vision och mål när de går in i ett långsiktigt samarbete så görs det ett bra jobb och garantitiderna har då en mindre betydelse³⁹.

4.6 Skallkrav

Skallkrav är någonting som det finns gott om i de granskade förfrågningsunderlagen och bredden mellan de olika kraven är stor. Ofta ställs formaliakrav på att anbudslämnande entreprenör ska betala skatter och sociala avgifter samt ha en stabil ekonomi men det ställs ibland även mer omfattande krav. Under intervjuerna ombeds entreprenörer och beställare att ge exempel på skallkrav som de anser påverka samarbetet positivt eller negativt.

Vid intervjuer med beställare framgår att de framförallt använder sig av olika formaliakrav när de upprättar förfrågningsunderlag, men även att det är viktigt att ställa andra krav som anses påverka samarbetet. Vid intervjuer av underentreprenörer framgår istället att de många gånger stöter på skallkrav som de anser vara onödiga för projektet. Till exempel anser de att det inte behöver skrivas med krav på att samarbetet ska ske över gränserna och ske med stor öppenhet⁴⁰. Eftersom partnering bygger på att samtliga partners är engagerade, lyhörda och öppna behöver det inte skrivas med som ett krav i förfrågningsunderlaget. Samtidigt lyfts även åsikten om att utan krav på samarbetsförmåga så kan konsekvenserna för projektet bli förödande³⁹. Detta krav anses då ge beställaren bättre förutsättningar att hitta rätt personer till projektet, personer som har lättare att samarbeta och har rätt inställning, vilket i sin tur resulterar i ett bättre samarbete. KBAB är som beställare noga med att alltid ställa krav på samarbets- och utförandeförmåga. I många fall anses däremot skallkrav enbart vara formalia ur en juridisk synvinkel⁴¹.

Ett skallkrav som ur intervjuerna lyfts fram som negativt är krav beträffande entreprenörens omsättning⁴¹. Detta krav kan göra det svårt för mindre företag att börja arbeta med partnering då deras anbud plockas bort, eller tilldelas mindre poäng vid en utvärdering. Trots att ett krav på entreprenörens omsättning lyfts fram som negativt så är det listat i flera av de granskade förfrågningsunderlagen.

”Att en sådan förfrågan skickas ut där en kommun begär att en entreprenör ska ha en omsättning på över en miljard för att bygga en skola på hundra miljoner, då har man ju totalt fel”

– Citat Jörgen Sundhäll, VD ByggDialog

³⁹ Mats Enmark fd. VD KBAB

⁴⁰ Matts Nyström regionchef Goodtech

⁴¹ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

Skallkrav som istället tas upp som positivt är krav som berör projektets energi- och miljöpåverkan. I många fall där detta krav används har det motiverat projektdeltagarna till den grad att entreprenörerna själva har föreslagit ännu högre mål än vad som angetts som krav i förfrågningsunderlaget⁴². Detta har alltså varit med och bidragit till en ökad drivkraft för projektet. Mest utstickande förslag på skallkrav som påverkar samarbetet positivt fås av Lars Nilsson. Han menar på att han har ett helt unikt skallkrav som han hittills varit ensam om att använda, ett blad som bifogas till förfrågningsunderlaget kallat "ledningens medgivande". En för stor lojalitet mot sin arbetsgivare kan vara olyckligt för partneringsprojekt där det istället krävs lojalitet mot projektet. Därför bifogas detta blad som ska signeras av respektive företags VD. Dokumentet lyder som följer:

"Samtliga medarbetare och andra engagerade företrädare för anbudsgivaren xxx är införstådda med att det innebär utökade krav beträffande tillit, öppenhet och förtroende i projektet som omfattas av denna anbudsinfordran än som kan gälla i andra uppdrag. Företagsledningen är medveten om och accepterar att projektets bästa sätts i första rummet, även om detta kan innebära att medarbetaren och andra engagerade företrädare för organisationen måste göra avsteg ifrån sådana lojalitetskrav mot sin huvudarbetsgivare som kan gälla i andra sammanhang".

Genom att fästa lojaliteten till projektet så ökar även kreativiteten på arbetsplatsen, eftersom det då inte finns några hämningar⁴³. Lars menar att responsen från entreprenörerna enbart är positiv, någonting som får stöd av intervjuad huvudentreprenör. Inom partnering krävs det att samtliga partners kan lita på varandra. Det finns idag en utmaning i att förflytta personers egenintressen i de egna bolagen till det pågående projektet⁴⁴. För att stödja en sådan process krävs det både verktyg som detta och kontinuerliga träffar. Däremot är det viktigt att huvudentreprenör eller beställare kan förklara syftet med ett sådant krav.

Under intervjuerna framkommer en teori om att skallkrav har mindre betydelse i Värmland än det har i storstäderna, eftersom det anses finnas en annan mentalitet i Värmland⁴⁵. En mentalitet som lever kvar sedan länge.

"ett handslag i Värmland är värt lika mycket som om du skriver på 10 papper"

– Citat Matts Nyström, regionchef Goodtech

4.6.1 Erfarenhet från tidigare projekt

Utifrån granskning av tillhandahållna förfrågningsunderlag framgår att det ofta ställs krav på att entreprenörer har erfarenhet från tidigare projekt. Under intervjuerna framgår det dock att det finns delade meningar angående detta krav.

⁴² Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

⁴³ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

⁴⁴ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

⁴⁵ Matts Nyström regionchef Goodtech

En åsikt är att ett sådant krav är olyckligt då detta riskerar att utesluta mindre företag från att lämna anbud. Genom att sätta ett sådant krav stängs entreprenörer ute vilket inte är långsiktigt hållbart⁴⁶. Ingen ska bli diskvalificerad från anbudslämnandet för att de inte har arbetat med denna typ av projekt tidigare.

"Det är olyckligt att det sätts krav på att entreprenörer har arbetat med partneringsprojekt tidigare. Det kravet behövs inte! Vi betygssätter och har kvalitetsrankningssystem för att få mindre företag att förstå att vi värdesätter dessa saker som beställare"

– Citat Mats Enmark, f.d. VD KBAB

Däremot har en entreprenör som tidigare arbetat med partnering en klar fördel då denne har mer kompetens inom området och vet vad beställaren värdesätter⁴⁷, därför kan det vara svårt för mindre eller nystartade företag att ta sig in trots att det inte finns något sådant krav. En väg in kan dock vara att skaffa erfarenhet genom ett mindre partneringsprojekt och på så sätt arbeta sig upp mot de större partneringentreprenaderna.

Karlstad kommun har, efter noggrant övervägande, bestämt sig för att använda sig av detta skallkrav⁴⁸, vilket medför att anbudsgivare som inte har denna erfarenhet väljs bort eller får lägre poäng vid anbudsutvärderingen. Samtidigt får det inte glömmas bort att alla är nybörjare någon gång, och att det då kan vara svårt för dessa entreprenörer att ta sig in på marknaden.

Intervjuade underentreprenörer ser dock inte detta som ett stort problem, utan snarare som fördel då beställaren får en entreprenör som är van vid rutinerna kring den öppna ekonomin. Samtidigt anses detta krav inte vara rättvist. Även här framkommer att ett sådant krav kan stänga ute vissa företag från att lämna anbud och på så sätt även bidra till en minskad konkurrens i branschen. Ett sådant krav anses framförallt vara negativt för offentliga upphandlare, då dessa byggherrar inte bör stänga ute entreprenörer från anbudslämning.

"Ja det kan vara negativt för dem. Frågan är ju dock hur rättvist det är. Det minskar konkurrensen, är det landsting eller liknande som är byggherre är det frågan hur rätt det är att ha erfarenhet som skallkrav."

– Citat Per-Olof Henriksson, distriktschef Skanska Installation

Trots ett krav på erfarenhet lyfts det vid vissa intervjuer fram att det ändå alltid finns vägar in för de mindre företagen. Att utföra själva jobbet är troligtvis inget problem för dessa företag utan det är att klara skallkraven samt att utforma ett bra anbud som hindrar dem från att ta sig in och börja arbeta med partnering⁴⁹. En lösning kan vara

⁴⁶ Mats Enmark fd. VD KBAB

⁴⁷ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

⁴⁸ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

⁴⁹ Klas Larsson VD LG Contracting

att ett större förtegg hjälper lokala entreprenörer in på marknaden. Goodtech har tidigare arbetat på detta sätt och hjälpt ett mindre företag in på partneringsmarknaden⁵⁰. Det större företaget, Goodtech i det här fallet, gick då ihop med en lokal entreprenör för att lämna anbud på ett projekt, ett projekt som de sedan tilldelades. Goodtech stod då för den mer partneringspecifika biten samt en del specialarbeten medan den lokala firman ansvarade för de flesta utförandarbetena. I detta projekt gynnade samarbetet både den mindre och den större entreprenören. Den mindre, lokala entreprenören fick hjälp att ta en entreprenad de annars inte hade tilldelats på grund av erfarenhetsbrist och den större entreprenören fick hjälp att utföra arbeten på en ort som annars skulle ha resulterat i höga resekostnader. På så sätt kan två företag av olika storlek komplettera varandras styrkor och svagheter.

4.6.2 Samlokalisering

Att samlokalisering är en viktig faktor vid partneringentreprenader framgår tydligt av intervjuerna. Intervjuade beställare anser att samlokalisering enbart medför fördelar till projektet, där kostnaderna för det gemensamma kontoret vägs upp av lönsamheten av direktkontakten mellan inblandade partneringentreprenörer. Dessutom underlättas kommunikationen inom projekten markant om samtliga parter sitter på samma ställe under projektering⁵¹.

”Vi säger att vi har snabba datorer och allt sådant där, men mail är ju ett förbannat dåligt sätt att kommunicera. Man skapar ingenting bra med mail. Utan man kan bara skicka negativ information. Det är ingen utveckling alls i mail, utan utvecklingen är ju när människor möts ansikte mot ansikte.”

– Citat Lars Nilsson, f.d. fastighetschef Landstinget i Värmland

Landstinget i Värmland har satt krav på att partneringentreprenörerna ska sitta på samma kontor tre gånger i veckan, där beställaren står för kostnaden av lokalen. Dessutom har det i förfrågningsunderlaget tydliggjorts att det inte utgår någon ersättning till de partners som arbetar på annan plats. Någon gång vissa entreprenörer till en början hade svårt att finna sig i men sedan accepterat⁵¹. På liknande sätt arbetar även KBAB, där de ställer krav på samlokalisering där alla träffas över yrkesgrupperna, såväl kollektivanställda som tjänstemän⁵². Detta för att det fortlöpande ska utgå information om hur projektet går och utvecklas samtidigt som det är enkelt att diskutera förbättringsåtgärder och utmaningar. Trots detta anses det finnas möjligheter att göra mer för att öka kommunikationen och förståelsen på arbetsplatsen. Ofta är kopplingen till respektive yrkesgrupp väldigt stor och personer från samma yrkesgrupp sätter sig gärna vid samma bord på rasterna⁵³, en koppling som eftersträvas att mjukas upp. Kommunen i Karlstad gör dock lite annorlunda. De

⁵⁰ Matts Nyström regionchef Goodtech

⁵¹ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

⁵² Mats Enmark fd. VD KBAB

⁵³ Mats Enmark fd. VD KBAB

har inte satt något krav på samlokalisering för sina projekt, men detta är någonting som de gärna hade sett mer utav⁵⁴.

Samtidigt är de intervjuade underentreprenörerna noggranna med att tala om att lönsamheten av en samlokalisering till stor del är beroende av projektets storlek. Vid för små projekt eller projekt på annan ort så kan detta istället medföra ett problem för underentreprenören⁵⁵, då kostnaderna för deras tjänstemän riskerar att skjuta i höjden. Detta är då kostnader som entreprenörer ofta inte tagit höjd för i sina kalkyler och då får bekosta själva. Därför är det till fördel om samlokalisering för mindre projekt kan begränsas till någon eller några dagar i månaden, där alla möten samlas till samma dag. På så sätt kan kostnaderna för tjänstemän hållas nere samtidigt som det ger bättre förutsättningar för bibehållet fokus på åsyftat projekt. Vid riktigt stora projekt är det dock till fördel om alla partneringentreprenörer sitter samlokaliserat på projektet, annars är det svårt att få kommunikationen att fungera⁵⁶. Värdet av samlokalisering är väldigt mycket beroende av typen av projekt, någonting som stöds av både beställare och huvudentreprenör. Det kan till och med vara till fördel om samlokaliseringen anpassas efter projektets olika faser. Detta för att maximera effektiviteten hos partneringentreprenörerna när de väl är på plats. Det tjänar inget till om entreprenörer ska sitta på plats på projektet den period de inte har några arbeten där.

”Det skapar inget engagemang om någon ska sitta och bita på naglarna på kontoret.”

– Citat Klas Larsson, VD LG Contracting

Vid frågan om krav på samlokalisering bör tydliggöras redan i förfrågningsunderlaget är svaren likvärdiga. De intervjuade entreprenörerna är överens om att genom krav på samlokalisering i förfrågningsunderlaget visar beställaren på förståelse för partnering. En teori som även får stöd av vissa beställare. Under intervjuerna framkommer en teori om att det kan vara lättare för en entreprenör att anpassa sig till ett sådant här krav än för en konsult. Konsulter har svårare att lämna sina kontor och då även svårare att anamma kravet på samlokalisering⁵⁶. För att undvika onödiga diskussioner anses det vara av värde att tydliggöra detta krav redan i underlaget. Däremot behöver inte ett långt avsnitt i förfrågningsunderlaget avsättas till detta, utan en rad eller två räcker för att skriva hur många dagar i veckan det avses att entreprenörerna ska vara på plats. Det bör heller inte sättas något krav på samlokaliseringens omfattning redan i förfrågningsunderlaget⁵⁷. Ett sådant krav anses skapa omfattande diskussioner, istället är det bättre att behålla en flexibilitet i omfattningen av samlokaliseringen.

⁵⁴ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

⁵⁵ Matts Nyström regionchef Goodtech

⁵⁶ Klas Larsson VD LG Contracting

⁵⁷ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

”Det kan vara bättre kanske att man är tydlig med att man ska ha ett gemensamt projektkontor, att man ska ha en samlokalisering ett antal dagar. Antalet dagar kan då diskuteras och varierar över tiden”

– Citat Jörgen Sundhäll, VD ByggDialog

Om samlokalisering finns med som ett krav från beställaren i förfrågningsunderlaget så måste det även finnas budgeterat för detta då den tjänstemannakostnaden kan antas öka.

4.6.3 Socialt hänsynstagande

Ett krav på socialt hänsynstagande innebär att det i projektet sätts krav på att personer som står långt ifrån arbetsmarknaden ska erbjudas möjligheter till jobb under projektets gång. Flera av de intervjuade har aldrig varit med i ett projekt där det har ställts krav på socialt hänsynstagande, däremot har samtliga intervjuade hört talas om projekt i Örebro där det ställts denna typ av krav och alla är överens om att det där verkar ha fungerat bra. ByggDialog har själva varit med och föreslagit att socialt hänsynstagande ska tas i projekt där det inte har varit angivet i förfrågan⁵⁸, då de anser att det är ett ansvar som faller sig helt naturligt att ta.

”vi jobbar ju med samhällets pengar och samhällsresurser så jag tycker vi ska ta ett ansvar i branschen”

– Citat Jörgen Sundhäll, VD ByggDialog

Ett sådant krav är dock inte lämpat för installationsyrkena där det krävs certifikat för att få utföra viss typ av arbeten⁵⁹. Däremot finns det möjlighet för dessa personer att få arbeta med enklare arbeten på arbetsplatsen eller hos entreprenörernas leverantörer eller grossister. Att anställa personer som står långt ifrån arbetsmarknaden anses ha en positiv effekt för båda parter⁶⁰.

”Vi behöver rekrytera fler till branschen och genom att visa på att här finns det möjligheter och få en första inblick för att sedan kunna gå vidare och skaffa sig utbildning och sådana saker. Så kan det ju vara ”vinna – vinna” absolut!”

– Citat Mats Enmark, f.d. VD KBAB

Vid intervjuerna framkommer samtidigt att den här typen av socialt ansvar inte resulterar i bättre byggprojekt. Syftet med detta anses i många fall enbart vara att ta ett socialt ansvar. Viktigt att beakta vid ett krav på socialt hänsynstagande är att det ofta inte resulterar i ett bättre byggprojekt. Vid ett sådant krav måste beställaren även vara beredd på ökade kostnader då detta kräver mer resurser av entreprenören⁶¹.

⁵⁸ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

⁵⁹ Mats Nyström regionchef Goodtech

⁶⁰ Mats Enmark fd. VD KBAB

⁶¹ Klas Larsson VD LG Contracting

4.7 Incitament och viten

Incitament innebär en drivkraft att utföra en viss handling. När det i byggbranschen talas om incitament så åsyftas vanligtvis kostnadsincitament som, bland respondenterna i den här studien, anses ha en negativ påverkan på samarbetet. För att ta reda på hur incitament uppfattas av underentreprenörer respektive beställare fanns ett antal utvalda frågor kring det i intervjuerna. Det kan konstateras av svaren från underentreprenörerna och beställarna att de i partneringsprojekt inte vill ha med några incitament. Det kan fungera som en drivkraft för entreprenören i sig men för projektet blir det endast negativt då samarbetet bara är att glömma⁶².

”Om incitamentet är tillräckligt lockande så blir ju incitamentet mycket viktigare än produkten.”

– Citat Lars Nilsson, f.d. fastighetschef Landstinget i Värmland

Ett incitament riskerar att entreprenören arbetar för egen vinning istället för mot projektets bästa, vilket kan påverka samarbetet negativt. Är dock entreprenören van att arbeta i partneringsprojekt så vet denne att det krävs öppenhet, kreativitet och samarbete för att samarbetet ska fungera. Den som inte är med och arbetar på det sättet får i slutändan inga projekt då sådana rykten fort sprider sig, speciellt i mindre regioner som Värmland⁶³. Även bonusar som drivkrafter i ett projekt ger ett fokus på den egna ekonomi och vinningen vilket i sin tur påverkar samarbetet. Dock är inte alla intervjuade negativt inställda till bonusar, men de anser då att det viktigaste är att parterna hittar ett system där det i efterhand går att urskilja hur de gemensamma målen och ambitionerna för projektet har uppnåtts.

Skulle det finnas ett incitament i ett projekt leder det till att entreprenörer behöver tänka över hur det ska hanteras, ofta görs detta genom att höja kalkylen och ta en högre procentsats för att vara garaderad mot den risk som uppstår⁶². Ur intervjuerna framgår att ett incitament inte gynnar huset som senare ska stå klart, även om det gynnar honom som entreprenör eller beställaren ur en ekonomisk synvinkel⁶². De intervjuade från beställarsidan är eniga om att incitament kan leda till just detta ”taktiktänk” som medför att entreprenören tar höjd i sin kalkyl, med rädsla för att betala för ett överskridande av ekonomin. Det kan också medföra att även beställaren tänker taktiskt och ser vart de kan skära ner på en specifik vinstsats. Istället bör det arbetas efter partneringens grundstenarna med öppen redovisning, tillit till varandra samt gemensamt arbeta med att försöka sänka projektkostnaderna för att nå en så bra slutprodukt som möjligt. Helt enkelt att hitta rätt nivå för att få fram en prisvärd lösning med de ambitioner projektet har⁶⁴.

Vid ersättningsmodellen riktpreis med incitament bör det vara samma förutsättningar för alla som upphandlas i partnering, där alla har samma incitament begränsat till sin del⁶². Det bör delas lika utifrån omsättning eller något som går att bedöma det hela på. Ska incitament finnas med bör det vara långsiktiga, som till exempel syftar till en låg driftkostnad.

⁶² Klas Larsson VD LG Contracting

⁶³ Matts Nyström regionchef Goodtech

⁶⁴ Mats Enmark fd. VD KBAB

Under intervjuerna framkommer att det även finns en typ av incitament som inte har samma negativa inverkan på samarbetet. ByggDialog har i sin ersättningsmodell en inbyggd mekanism som syftar till att sänka projektets kostnad⁶⁵. Denna mekanism innebär i praktiken en relativ ökning av vinstprocenten då byggkostnaden blir lägre än väntat. Exempel på detta redovisas nedan:

*Budget rörlig del 100 mkr, arvode fast del 10 % dvs. 10 mkr
Totalkostnad totalentreprenör 110 mkr*

Verkligt utfall rörlig del 90 mkr, avtalat arvode fast del 10 mkr

Tilläggsprocenten räknas då ut genom att ta den fasta delen dividerat med projektets slutkostnad.

10 mkr/90 mkr = 0,1111 dvs. 11 %

Entreprenören tjänar då 11 % istället för 10 %

En sådan mekanism premierar sänkta kostnader för projektet samtidigt som det ökar drivkraften inom projektet, utan att påverka projektets samarbete negativt⁶⁵.

På frågan om huruvida incitament kan ses som en misstroendeförklaring är både beställare och underentreprenörer eniga om att så är fallet. Med incitament finns en risk att falla tillbaka i gamla spår med diskussioner kring justering av riktpolis. Det är energikrävande arbete som inte tillför något av värde till projektet, skapar konflikter samtidigt som ett misstroende mot entreprenörerna byggs upp. Vissa varianter av incitament är väldigt svåra att förstå, där till exempel underentreprenörerna får stå för stora risker om projektet inte går som planerat⁶⁶.

Förseningsviten anses däremot vara motiverat av underentreprenörerna om slutdatum för projektet inte hålls. Oftast har beställaren gemensamt med byggentreprenören kommit överens om när huset ska stå klart och uppnås inte det så anses det vara rimligt att det utgår ett vite. Det påverkar dock inte samarbetet i alls samma grad som ett incitament⁶⁷. Däremot måste risken för vitet värderas för ett eventuellt procentpåslag när underentreprenören ser förfrågningsunderlaget och bifogad tidplan. Är tidplanen väldigt snäv och de inblandade har en rädsla för ett vite så kan det leda till en minskad ansträngning för att samarbeta.

Beställarna menar att viten påverkar samarbetet negativt och bör undvikas om det inte finns särskilda skäl till detta, exempelvis om någonting behöver vara klart för inflyttning till ett visst specifikt datum. Men istället för att tidskravet upprättas ensidigt planeras sluttiden tillsammans med entreprenörerna för att få rätt kvalitet på slutprodukten och för att alla ska känna att möjlighet finns för att göra ett bra arbete. Då bör aldrig viten behöva uppstå. Att få in brukarna i färdiga byggnader gör också att slutprodukten kvalitets skattas högre. Generellt kan sägas att allt som viten skulle

⁶⁵ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

⁶⁶ Matts Nyström regionchef Goodtech

⁶⁷ Klas Larsson VD LG Contracting

kunna vara en hjälp till ska kunna lösas på annat sätt i ett projekt med partneringsamarbete⁶⁸.

4.8 Teambuilding

Samtliga intervjuade anser att teambuilding är en viktig parameter för ett ökat samarbete. För maximal effekt bör detta ske i flera omgångar, både i början av ett projekt och under projektets gång⁶⁹. Då det hela tiden tillkommer personer i ett projekt är det fördelaktigt att även dessa lär känna personer som sedan tidigare är involverade i projektet. Därför bör det förekomma flertalet mindre workshops under projektets gång. Värdet av teambuilding grundar sig i ett väl fungerande samarbete vilket anses vara mer effektivt om berörda personer känner varandra⁷⁰.

För att alla ska lära känna varandra i ett partneringsprojekt är det en fördel att få med både beställar- och entreprenörsidan vid teambuildingaktiviteter, även yrkesarbetarna bör vara med på dessa aktiviteter⁶⁹. Vilken typ av aktivitet det är spelar mindre roll, däremot har partneringsseminarium mer eller mindre blivit en norm för teambuilding den senaste tiden⁷¹. ByggDialog däremot har aldrig ägnat sig åt lekaktiviteter som metod för teambuilding utan anser att fördjupat arbete kring olika projektrelaterade frågor i exempelvis workshopform är det bästa sättet att skapa trygga arbetsgrupper⁷². Ett system som många beställare ska ha reagerat positivt på.

Längden på en teambuildingaktivitet kan variera och vara allt mellan 4 timmar till flera dagar, beroende på projektets storlek. Under intervjuerna framgår att det råder delade meningar om hur stor del av projektets deltagare som bör bjudas in till dessa aktiviteter. De flesta intervjuade anser att det är mest fördelaktigt om beställare, representanter från verksamheten, bygglidare, installatörer och ledande montörer medverkar under teambuildingen. Om konsulter hyrts in bör även de medverka. Stor vikt bör läggas vid att de personer som är av stort värde för projektet deltar vid dessa aktiviteter och personer som enbart deltar av eget intresse gallras bort. Ibland medverkar personer som inte kommer delta aktivt i projektet⁷⁰. Av värde är istället att de personer som har stor betydelse för projektet är med, de personer som medverkar under projektet en längre tid.

”Vi har många beställare som efteråt, vid utvärderingsträffen just framhåller den här starträffen och vad viktigt det är att man får lära känna varandra”

– Citat Jörgen Sundhäll, VD ByggDialog

Initiativ om teambuilding från beställarens sida bör skrivas med i förfrågningsunderlaget. Däremot är det bra om beställaren inte detaljstyr all teambuilding då det finns andra partneringsentreprenörer som själva har många bra idéer⁷¹. Att i förtid bestämma aktiviteter gör då att andra entreprenörer styrs in i en riktning, istället bör beslut om dessa aktiviteter tas gemensamt.

⁶⁸ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

⁶⁹ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

⁷⁰ Matts Nyström regionchef Goodtech

⁷¹ Klas Larsson VD LG Contracting

⁷² Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

4.9 BIM och 3D-modellering

Utifrån intervjuerna kan konstateras att ett användande av 3D-modeller inte har någon negativ inverkan på samarbetet. Karlstads kommun är en beställare som både vill arbeta med och ha allt material levererat i 3D och enligt många av de intervjuade finns inget alternativ till dessa modeller. Användandet av 3D kan i många fall lösa problem redan ”på pappret” innan de uppstått⁷³, vilket av vissa intervjuade anses ha en positiv påverkan på samarbetet.

ByggDialog arbetar mycket med BIM och anser att det är ett bra verktyg i partneringsarbeten⁷⁴. Förutom att använda det som visualiseringsverktyg för att kunna involvera den verksamhet som ska in i byggnaden så använder de även BIM till att hämta mängder, göra kollisionskontroller samt att ta fram produktionsmodeller att ha med ut på arbetsplatsen. Många av de intervjuade är helt övertygade om att modellering och BIM påverkar samarbetet positivt.

”Genom modellering kan olika yrkesgrupper tidigt åstadkomma bättre samordning och rationell produktion. Används verktyget rätt finns förutsättningar att bygga förståelse för olika yrkesgruppers utmaningar och därmed stärka viljan att samarbeta.”

– Citat Mats Enmark, f.d. VD KBAB

Dessutom är 3D-modeller ett bra sätt att undvika kollisioner mellan olika installationer. Som beställare finns det stora fördelar med användandet av BIM, både för nyproduktion och förvaltning⁷⁵, även om många landsting och kommuner idag inte utnyttjar alla delar fullt ut.

Från intervjuerna framgår även att 3D-modellering skapar ett bättre samarbetsklimat genom att skapa en förståelse hos brukarna. En 3D-modell underlättar för personer som inte har kunskapen att förstå en ritning. Modellen hjälper dem då att få ett helhetsperspektiv på hur slutresultatet för projektet kommer att bli. På så sätt underlättar användandet av modeller involverandet av den verksamhet som senare ska in i byggnaden. För att en 3D-modell ska vara lönsamt är det dock viktigt att projektet är tillräckligt stort.

”är det lite för små projekt så kostar det mer än det smakar. Det kostar mycket att ha detta och det är frågan om du vinner så mycket då”

– Citat Matts Nyström, regionchef Goodtech

⁷³ Per-Olof Henriksson distriktschef Skanska Installation

⁷⁴ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

⁷⁵ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

4.10 Påverkan av fas 1

Samtliga intervjuade anser att fas 1 är en viktig parameter för ett väl planerat och väl fungerande projekt, vilket bidrar till ett gott samarbete. Det är även betydande att fas 1 sker i rätt utsträckning, samtliga aktörer bör inte vara med i denna fas, utan enbart de entreprenörer som kommer att vara med och påverka stort under projektets gång⁷⁶. Ett projekt blir aldrig bättre än dess förberedelser och att starta ”hals över huvud” resulterar oftast i problem⁷⁷. En för kort första fas kan medföra stora problem för det kommande projektet. Om inte fas 1 hinns med ordentligt så förskjuts hela projektet⁷⁶. Det finns också risk för att beslutsfattandet hämmas och att snabba, enkla val görs då det inte finns tid att plocka fram och utvärdera olika förslag. Dessutom är det lättare att åtgärda fel om de upptäcks redan i fas 1.

”Om man ritar fel på ett papper eller på en modell – det är ju rätt så enkelt att ändra, men när man väl har byggt är det lite värre!”

– Citat Lars Nilsson, f.d. fastighetschef Landstinget i Värmland

Vid en för kort fas 1 finns även en risk att projekteringen blir slarvigt utförd⁷⁸. Däremot bör fas 1 anpassas efter projektets storlek samt hur många nya utmaningar som projektet innehåller⁷⁷.

En fast starttid för projektet anses sällan vara positivt då det ger sämre möjligheter till en lyckad första fas. Däremot finns fall där det anses svårt att undvika ett fast startdatum för projektet. Karlstads kommun har många gånger som krav på sig att det ska finnas en fast sluttid för sina projekt⁷⁶. En för stor förskjutning av fas 1 är därför inte möjligt. Samtidigt menar andra att det måste finnas flexibilitet för byggstarten, så projekteringen hinns med innan projektet drar igång⁷⁹. Då är det ”helt idiotiskt” att ha ett fast startdatum för projektet redan när förfrågningsunderlagen går ut.

”Det är ju fas 1, då ska det gå väldigt långsamt. Idiotlångsamt!”

– Citat Lars Nilsson, f.d. fastighetschef Landstinget i Värmland

Det finns även dem som anser att fas 1 bör ta längre tid än byggtiden. Detta för att det är viktigt att det tas tid till att tänka om flera gånger, för att få ut bästa möjliga resultat av projekteringen. Ett projekt bör inte starta innan det finns en trygghet i projektet och dess kalkyl⁸⁰. Däremot kan det i förfrågningsunderlaget uttryckas att det är en möjlighet att påbörja entreprenaden från och med ett visst datum.

Under intervjuerna med underentreprenörerna ställs även frågan om en väl tilltagen tid för fas 1 säger någonting om beställaren, en fråga som de intervjuade är överens

⁷⁶ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

⁷⁷ Mats Enmark fd. VD KBAB

⁷⁸ Klas Larsson VD LG Contracting

⁷⁹ Matts Nyström regionchef Goodtech

⁸⁰ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

om. En väl tilltagen tid för fas 1 signalerar om att beställaren tycker att det är en punkt de anser ha stort värde för produktionen. Ser en entreprenör att tiden till fas 1 är knapp finns en risk att denne tar höjd i sin kalkyl. Detta på grund av osäkerheten och motviljan att gå över budget⁸¹. Därför är det viktigt att det finns gott om tid för fas 1, oavsett vad som händer.

4.11 Involvering av brukare

Att brukaren involveras i ett tidigt skede ses som en självklarhet inom partnering. Det är dem som ska vistas i lokalerna och därför värderas deras åsikter högt. Mest fördelaktigt är då brukarna företräds med en, eventuellt fler, representanter⁸². Genom att samla alla brukares åsikter till representanter minskar risken för motsägelser.

”Det bör inte vara att man bjuder in alla till att kolla på ritningen, för då blir det kaos.”

– Citat Klas Larsson, LG Contracting

Huvudsaken är då att dessa representanter är kunniga, så att det inte bara sitter med⁸¹. De måste kunna framföra hela verksamhetens åsikter på ett sådant sätt att det kan beaktas vid projekteringen. För exempelvis vårdboenden, där all el måste vara lättskött, är det viktigt att brukarnas kunskap om vad som fungerar når fram till entreprenören. Däremot måste de representerande brukarna vara väl medvetna om att de spelar en stor roll för projektet samt vara beredda att lägga ner den tid som krävs. Det är även av stor vikt att brukaren får ordentligt med tid på sig att fatta beslut. Ibland kan det bli problem när entreprenören, eller entreprenörens konsulter kommer för nära brukarna⁸³.

”då övertalar de brukarna att bestämma sig alldeles för fort. Och sedan blir det fel och ska göras om. Så där är det jätteviktigt att den processen får ta den tid den behöver.”

– Citat Lars Nilsson, f.d. fastighetschef Landstinget i Värmland

Om brukarna ska involveras i ett tidigt skede är det fördelaktigt om detta tydliggörs i förfrågningsunderlaget. Förtydligas inte detta kan det leda till förvirring partneringentreprenörerna och beställaren emellan. Brukarna räknas till en del av beställarorganisationen, därför bör även brukarna eller dess representanter anges i förfrågningsunderlagen, även om de kanske inte behöver vara namngivna⁸⁴. Att skriva med brukarorganisationen i förfrågningsunderlaget visar även klart och tydligt att entreprenören ska ta hänsyn till dem under projektets gång.

I vissa fall tas även konsulter in som representanter för brukarorganisationen. Risken med detta är då att konsultkostnaden sticker iväg⁸¹. Under flera av intervjuerna framgår att det kan vara svårt för konsulter att förstå innebörden av partnering.

⁸¹ Matts Nyström regionchef Gootech

⁸² Klas Larsson VD LG Contracting

⁸³ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

⁸⁴ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

”Konsulterna vill få timmar och är med men bidrar inte med så mycket. Och det är ibland lite grann möteshysteri också i vissa projekt, att det är väldigt mycket möten och det kostar väldigt mycket”

– Citat Matts Nyström, regionchef Goodtech

4.12 Gränsdragningslistor

Under intervjuerna framgår många olika åsikter och teorier om gränsdragningslistor vilket även syns tydligt i de granskade förfrågningsunderlagen, där det finns allt ifrån långa gränsdragningslistor till enstaka meningar rörande gränsdragning inom projektet.

Under intervjuerna framgår även vikten av att alla partneringentreprenörer har samma gränsdragningslista. Några av de intervjuade entreprenörerna har varit med om projekt där gränsdragningen har sett olika ut för olika entreprenörer vilket försämrar samarbetet entreprenörerna emellan. I de fallen medför nästan alltid avancerade gränsdragningslistor problem, då det i regel skapar diskussioner med beställaren om vad som ska ingå i gränsdragningen och inte⁸⁵. För att undvika onödiga konflikter är det viktigt att förutsättningarna ser likadana ut för alla inblandade aktörer. En förutsättning för att partnering ska fungera väl är att samtliga partneringentreprenörer arbetar under samma förutsättningar.

Många av de intervjuade menar att det är viktigt med en gränsdragningslista för ett projekt, för att veta vad som ligger på varje entreprenörs bord och för att säkerställa att ansvar hamnar på rätt ställe⁸⁶. Detta eftersom det ibland kan vara en hårfin gräns mellan vad som tillhör vilken entreprenad. Till exempel kan dyra installationer som kräver mycket el vara en sådan oklarhet, då det kan vara svårt att avgöra om detta är en kostnad som faller på el eller på ventilation. Vid gränsdragningslistor med få punkter kan det vara svårt för anbudslämnarna att veta vad som ingår under respektive del av ekonomin⁸⁷. En tydlig gränsdragning anser därför vara väsentlig.

Det finns även en risk med att gränsdragningslistor görs för tydliga⁸⁸. Någonting som ändå inte anses ha betydelse för projektet. Beställaren skulle i princip kunna *”slita ihjäl sig”* med gränsdragningslistor, utan att de kommer ut rätt. Istället kan det vara bättre att beskriva det som verkligen krävs för att genomföra ett projekt. Många gånger räcker det med sunt förnuft för att reda ut gränsdragningar på arbetsplatsen, vilket kommer naturligt med ett gott samarbete med väl fungerande diskussioner⁸⁸. Gränsdragningslistor bygger på att någon extern person ska veta exakt hur projektet ska bedrivas i detalj, någonting som kan vara svårt både för konsulter och för beställare att beskriva. Saknas kunskap om vilka gränsdragningar som är värdeskapande för projektet kan dessa gränsdragningar istället bli en begränsning för hela projektet. Några av de intervjuade anser även att det kan sätta spjäll för förutsättningarna till ett gott samarbete om det i förfrågningsunderlaget specificeras

⁸⁵ Klas Larsson VD LG Contracting

⁸⁶ Per-Olof Henriksson distriktschef Skanska Installation

⁸⁷ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

⁸⁸ Mats Enmark fd. VD KBAB

vad som ska ingå under respektive entreprenad, istället bör det under projektets första fas avgöras vem som är mest lämpad att utföra arbetet⁸⁹. Det finns även en risk med att gränsdragningslistan utformas för otydligt vilket kan medföra ett problem för samarbetet⁹⁰. Oftast görs detta då det finns för lite underlag att bygga gränsdragningarna på. Därför anser några av de intervjuade att det kan finnas en fördel med att utforma gränsdragningarna tillsammans i ett senare skede. Om gränsdragningarna däremot utarbetas i ett för sent skede finns istället en risk att de motsäger sig förfrågningsunderlaget vilket kan skapa förvirring⁹¹.

De intervjuade är överens om att det behövs en tydlig gränsdragningslista över vad som ingår i fast och rörlig del av ekonomin, detta för att undvika tveksamheter och konflikter. Samtliga intervjuade underentreprenörer är även överens om att det bör ligga så få punkter som möjligt under den fasta delen och desto mer under den rörliga. Då för mycket kostnader ligger under den fasta delen så kan det medföra problem för samarbetet⁹¹. Att lägga stor del av kalkylen under fast del kan även tolkas som ett försök av beställaren att lura entreprenören⁹².

”det där är ju ett angreppssätt hos beställaren också, tänker han så här att; ”ja men, om jag lägger in mycket i fast del så kanske det är någon som inte tänker på det så räknar han bort sig, så får jag en billig produkt.” Så kan ju beställaren tänka”

– Citat Klas Larsson, VD LG Contracting

Detta kan tolkas som ett försök till ett taktiktänk av beställaren som då kan hoppas på att vissa entreprenörer missar vissa punkter i sin kalkyl och räknar bort sig. På så sätt skulle beställaren kunna komma undan med en billigare slutprodukt⁸³. Samtidigt har en sådan entreprenör inte någonting att göra i en partneringentreprenad.

Traktamente är ett typiskt exempel på en kostnadspunkt som det råder delade meningar om var i ekonomin den bör placeras. Samtliga intervjuade underentreprenörer är överens om att traktamente och resekostnader ska ligga under rörlig del. Karlstads kommun har däremot valt att lägga resor under projektets fasta del, vilket mött reaktioner från entreprenörerna. Samtidigt finns det en anledning till att traktamentet ligger under den fasta delen - att det tidigare missköts av flertalet entreprenörer⁹³. Vanligt är nämligen att entreprenörer plockar personal från andra delar av Sverige till ett projekt med traktamente och istället använder personal som är hemmahörande i den aktuella staden på andra projekt. På så sätt läggs det en onödig kostnad på projektet. Att lägga traktamente under fast del, framgår under intervju inte helt vara korrekt enligt LOU⁹⁴.

⁸⁹ Mats Enmark, fd. VD KBAB

⁹⁰ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

⁹¹ Matts Nyström regionchef Goodtech

⁹² Klas Larsson VD LG Contracting

⁹³ Sixten Westlund projektledare Karlstads kommun

⁹⁴ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

Ett entreprenörsarvode enligt ABT anses vara mest fördelaktigt för den ekonomiska delen, tillsammans med en beskrivning om vad beställaren önskar ska ingå i fast del⁹⁵. Det är inte till fördel för projektet om beställaren enhälligt bestämmer vilka punkter som ska placeras under fast del, mer fördelaktigt är om dessa punkter bestäms gemensamt under fas 1. Den fasta delen bör enbart bestå av en procentsats. Om ett fast belopp skulle anges från start vid fas 1 så bidrar det till att entreprenören inte vill utveckla projektet eller öka projektets kalkylkostnad, då det inte genererar någon vinst för entreprenörer. En procentsats som istället följer med projektkostnaden tills det att entreprenadkontrakt tecknas tenderar att behålla motivationen hos entreprenören.

”Har du då angett ett belopp på den fasta delen så sitter du ju fast där och vill inte att det ska byggas mer. Bättre är då procentsats som följer med, sedan kan man då, innan man skriver kontraktet, välja att lägga in mer i den fasta delen om man nu vill det.”

– Citat Jörgen Sundhäll, VD ByggDialog

4.13 Löneavtal

Under intervjuerna framgår det att det kan uppstå en rad olika problem med gränsdragningslistor gällande de olika parternas löner. Lön kan vara en sådan kostnad som kan innebära praktiska svårigheter att skriva med i en gränsdragningslista eftersom olika personer tjänar olika mycket, bland annat beroende på ålder⁹⁶. Det finns även andra problem rörande löner i partneringsprojekt. Framförallt i projekt där olika yrkesgrupper går på olika löneavtal. Att föredra i ett partneringsprojekt är att samtliga partners går på fast lön där fokus ligger på de gemensamma timmar som lagts på projektet och där samtliga inblandade hjälps åt för att få ner den totala tidsförbrukningen⁹⁵. I de fall där vissa yrkesgrupper går på ackord medan andra går på timlön medför ofta problem för projektet. Olika löneavtal kan medföra konflikter vilket leder till ett försämrat samarbete. Ofta resulterar ett ackord till att fokus enbart hamnar på att själv ta sig fram så fort som möjligt.

”Det är inte optimalt för partnering då vi hela tiden får springa runt dem och jobba eftersom de är mer måna om att komma fort fram. Det hade varit mer optimalt om alla gick på månadslön”

– Citat Per-Olof Henriksson, distriktschef Skanska Installation

De intervjuade menar att ackord inte är någonting som passar in i partnering eftersom det medför att de som har detta löneavtal ofta ”skyfflar” över sina arbetsuppgifter på andra för att de själva ska komma fortare fram. Det finns även en risk att arbetsmiljörisker läggs åt sidan eller glöms bort helt⁹⁵. Under en intervju framkommer att ackord har lika stor negativ påverkan på ett partneringsprojekt som ett incitament.

⁹⁵ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

⁹⁶ Lars Nilsson fd. fastighetschef Landstinget i Värmland

”Ja visst, det är väl helt meningslöst! Det är lika dumt som incitament och följderna blir ju samma sak”

– Lars Nilsson, f.d. fastighetschef Landstinget i Värmland

Anledningen till att det finns ackord inom partneringsprojekt är att olika yrkesgrupper enligt respektive fackförbund har rätt att kräva ett ackord av sina arbetsgivare⁹⁷. Beställaren kan därför inte sätta ett krav på att samtliga yrkesgrupper ska gå på en timlön, men däremot kan de i förfrågningsunderlaget skriva in en önskan om att ingen inom projektet går på ackord. Det finns dock möjlighet för arbetsgivare att sätta stopp för detta genom att komma överens med yrkesarbetarna om en timlön. ByggDialog har dock lyckats förhandla bort detta krav och tillsammans med fackförbundet Byggnads kommit överens om en prestationsberoende lönomodell⁹⁷. Denna modell bygger på både en fast och en relativt liten rörlig del. Ett sådant tillstånd kan däremot vara svårare att få för entreprenörer som arbetar både inom partneringsprojekt samt projekt med fast pris.

4.14 Upphandling

Under anbudsutvärdering bör de entreprenörer med högst poäng bjudas in till en anbudspresentation där de har chans att presentera sitt anbud och sin organisation, någonting de intervjuade är eniga om. För att bidra till ökad kunskap inom branschen har Karlstads kommun ett system där de även bjuder in de anbudsgivande efter färdig upphandling. Detta för att alla entreprenörer ska få en chans att veta vad de hade kunnat göra bättre samt varför de inte fick projektet. På så sätt erbjuds entreprenörerna större förutsättningar att tilldelas nästa projekt. Vid en tänkt anbudspresentation bör beställaren tydliggöra detta i förfrågningsunderlaget.

Under intervjuerna framkom även att trots att det i förfrågningsunderlagen finns skrivet att pris inte ska viktas mer än 10-20 % gentemot mjuka parametrar, så upplevs att det i många fall ändå är priset som hamnar i fokus vid anbudsutvärderingen.

”Den fasta delen är mest konkurrenskraftigt just nu. Den har visat sig ha stor betydelse vid utvärderingar. De mjuka parametrarna kan komma lite i andra hand i många fall”

– Per-Olof Henriksson, distriktschef Skanska Installation

Att priset hamnar i centrum vid upphandling trots att ekonomin enligt förfrågningsunderlag ska viktas till 20 procent anses bero på att detta tänk sitter djupt rotat inom branschen. Det är av stor vikt att priset blir lågt viktat vid en utvärdering av anbudet, annars finns en risk att entreprenörer inte blir bedömda på samma faktorer⁹⁷.

Vid intervjuerna framkommer att det skulle önskas att mer fokus läggs på anbudslämnarens organisation vid bedömningen av anbudet. I dagsläget läggs mycket fokus på vilken vinstprocent som entreprenörerna anger i fast del. Som exempel behöver en el-entreprenör ha ungefär 15 % i den fasta delen för att gå runt i ett

⁹⁷ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

projekt. Då erhåller de en vinst på 3-5 % om de gör ett bra arbete⁹⁸. Ibland tar entreprenörer en lägre procentsats bara för att tilldelas entreprenaden, även om det inte finns en chans att denne får ihop ett sådant projekt ekonomiskt. Detta på grund av det stora fokus som läggs vid vinstprocenten under upphandlingen. Idealiskt vore att istället redan i förfrågningsunderlaget ange en vinstprocent för entreprenören⁹⁸. Detta är en fråga som idag ofta är uppe för diskussion. Det finns idag förfrågningar där i alla fall byggarna har en fast vinstprocent⁹⁹. Det finns positiva faktorer till följd av en fast vinstprocent, men det även kan slå om och bli negativt om beställaren anger en för låg vinstprocent till entreprenörerna.

”Samtidigt så är vinstprocenten det som entreprenören har att reglera konjunktur med och tillgång och efterfrågan med på marknaden. Så att om man som beställare sätter för låga vinstprocenter så riskerar vi ju att få fram ett icke önskvärt beteende”

– Citat Jörgen Sundhäll, VD ByggDialog

Det finns även beställare som sätter en låg procent för entreprenörerna i tron om att detta resulterar i ett billigare projekt, så är dock inte fallet⁹⁹. Det är viktigt att entreprenören får en vinstprocent som de kan fylla plånboken med annars behöver entreprenören ta ut pengarna någon annanstans, vilket i slutändan riskerar att missgynna projektet.

⁹⁸ Matts Nyström regionchef Goodtech

⁹⁹ Jörgen Sundhäll VD ByggDialog

5 Analys och diskussion

Ur de intervjuer som gjorts kunde det noteras flera intressanta resultat. För att klargöra skillnader mellan vad som enligt teorin har en positiv påverkan på samarbete inom projekt och vad som har en faktisk påverkan i praktiken görs en jämförelse mellan litteraturstudier och intervjuer. I avsikt att tydliggöra analysen behandlas olika områden separat i lämpliga underrubriker.

5.1 Anpassning till AMA

Utifrån intervjuer och litteraturstudier framgår det att det finns skilda meningar angående om förfrågningsunderlaget bör vara utformat med AMA som grund eller om AF-delen istället ska upprättas gemensamt av samtliga partneringentreprenörer under projektets första fas. Då en AF-del upprättas enhälligt av beställaren skrivs ofta egna avsteg och tillägg in bland föreskrifterna, vilka tenderar att vara svårtolkade av entreprenörerna. Om missförstånd uppstår riskerar detta att leda till omfattande konflikter parterna emellan. Därför anses det att en AF-del med fördel bör upprättas gemensamt av samtliga partneringentreprenörer, en teori som får stöd både från Fernström (2012) samt de flesta intervjuade beställare och entreprenörer.

Det finns även en risk att entreprenören tolkar det som att beställaren inte är motiverad att arbeta med partnering då denne enväldigt upprättar en AF-del. Om det av entreprenören upplevs som att beställaren inte har viljan att arbeta med partnering riskerar detta att minska drivkraften inom projektet.

5.2 Beställarorganisation

Vid både litteraturstudier och intervjuer har det varit tydligt hur stor inverkan beställarorganisationen har på ett projekts resultat. En beställare som väljer att driva ett projekt med partnering som samarbetsform måste vara väl införstådd i vilken grad av delaktighet som krävs från deras sida samt hur stort engagemang som förväntas från övriga partners. Att organisationsbilden beskrivs redan i förfrågningsunderlaget är en grundförutsättning för en väl fungerande kommunikation. Om projektorganisationen från beställarens sida redan i förfrågningsunderlaget beskrivs med namn och arbetsuppgift är det en god förutsättning för ett väl fungerande samarbete. Eftersom entreprenören i anbudet ombeds att namnge sin tänkta organisation finns heller ingen anledning varför beställaren inte ska göra samma sak. Genom att redan där skriva ut uppgifter om tänkt projektorganisation signaleras det om en förståelse för partnering samtidigt som det direkt går att se om beställaren har tidigare erfarenhet av partnering. Att tydliggöra beställarens tidigare erfarenheter kan ha direkt påverkan på projektets samarbete då denna erfarenhet kan bidra till ökad motivation hos entreprenören.

Då entreprenören direkt kan se vilka personer som beställaren har ämnat avsätta till projektet ges entreprenören även förutsättningar att anpassa sin egen organisation till projektet baserat på exempelvis kompletterande kompetens och personkemi. Det anses av en del intervjuade entreprenörer bidra till ett ökat samarbete, om personalen matchas på ett fördelaktigt sätt. Det är däremot att föredra att entreprenörer och beställare strävar efter en förmåga att samarbeta med alla olika människotyper. En

viktig aspekt för beställaren att ha i åtanke är att inte avsätta personer som är alltför lika varandra till ett projekt. Då ökar förutsättningarna för att samtliga personer inom projektet kan hitta någon de samarbetar bra med.

Om beställaren avser att använda konsulter i ett projekt bör det vara ett noga avvägt beslut då konsulten i många fall riskerar att bli en mellanhand och inte fylla de funktioner denne egentligen är avsedd för. Från beställarens sida gäller det att hitta en konsult som väl känner till beställarorganisationen och har mandat att ta ordentliga beslut. Saknar konsulten det mandatet tappas flytet i produktionen och samarbetet kan komma i kläm. Har inte en beställare egen kompetens och personal som är villig att engagera sig så bör det, med all respekt, tänkas över om de verkligen ska bedriva projektet med partnersamarbete.

Vid strategisk partnering ligger det på beställarens bord att se till att motivationen inte förloras hos deltagarna under projekten. Vissa personer kan ha som drivkraft att utföra ett uppreparande arbete medan andra vill utvecklas och göra något nytt. Därför bör det i varje projekt ses till individen och se till att alla håller ångan uppe och engageras.

5.3 Ansvar

Utifrån intervjuerna kan konstateras att ansvarsfördelningen i ett projekt kan ha stor påverkan på hur väl slutresultatet lever upp till beställarens målbild. En otydlig ansvarsfördelning riskerar att påverka projektets samarbete negativt. Från intervjuerna framgår att i de fall där ABT alternativt AB, med några få tillägg, ligger till grund för projektet är ansvarsfrågan tydlig. Däremot kan branschöverenskommelserna bli problematiska i de fall där beslut om tekniska lösningar fattats gemensamt av beställare och partneringentreprenörer, vilket avviker från AB/ABT men är vanligt inom partneringprojekt. I de fall där beställaren varit med och påverkat tekniska val och lösningar är det till stor fördel för samarbetet inom projektet om beställaren tar över ansvaret på dessa delar. För att detta i sig inte ska leda till senare konflikter är det viktigt att denna överenskommelse dokumenteras. I de fall där beställaren tar över ansvaret minskar även risken för entreprenörerna, vilket frigör kostnader för mer värdeskapande aktiviteter till projektet. Det är även av stort värde för samarbetet att risker inom projektet diskuteras och utvärderas gemensamt bland projektets partners. Genom att aktivt arbeta för att förebygga att olika risker faller ut frigörs även här kostnadsposter som kan läggas på värdeskapande arbeten alternativt gå tillbaka till beställaren. Att på detta sätt frigöra kostnader för projektet är att föredra i projekt upphandlade under LOU, där det bör läggas extra vikt vid att kapital går till värdeskapande arbete.

Från intervjuerna framgår att det i projekt med förlängda garantitider kan bli diskussioner gällande ansvaret av dessa. I de fall där en leverantör inte är villig att förlänga garantitider på sin produkt riskerar det att skapa osämja mellan beställaren och entreprenörerna. För att undvika detta bör det finnas en flexibilitet kring denna ansvarsfråga. Ett alternativ kan vara att beställaren tar över risken på de specifika produkter där leverantören vägrar att kompromissa gällande produktens garanti. Däremot bör möjlighet undersökas om det finns andra leverantörer som kan lämna den efterfrågade garantitiden. En längre garantitid ska inte vara några problem för entreprenören att anpassa sig till, då samtliga partneringentreprenörer bör dela visionen om en hållbar slutprodukt. Krav på för långa garantitider från beställaren kan

signalera om ett visst misstroende mot entreprenören samt ge beställaren en hållhake på denne. Att rekommendera är därför att beställaren håller sig till en garantitid enligt AB/ABT på fem år.

Det är av största vikt att entreprenören ges en god tid till att ta fram en första kostnadskalkyl för projektet, detta för att öka chanserna att denne ska komma så nära en verklig kostnad som möjligt. Om en kalkyl skulle visa sig vara helt missvisande kan flertalet val senare i projektet baseras på denna kalkyl, vilket resulterar i att det kan vara svårt att avgöra var ansvaret för dessa fel hamnar. Denna otydlighet som även kan leda till konflikter skulle alltså kunna undvikas om entreprenören ges god tid till att ta fram en kalkyl. Det får däremot inte glömmas bort att det är entreprenörens ansvar att ta fram en kalkyl som inte är missvisande för projektets slutkostnad, men det är även viktigt att de får en ärlig chans att göra detta.

5.4 Skallkrav

Från utförda intervjuer framgår att det finns en stor variation bland åsikter rörande skallkrav. Överlag är beställarnas inställning till detta aningen mer positiv än underentreprenörernas. Anledningen framgår däremot inte av intervjuerna. De skallkrav som upplevs som formalia, bland annat att anbudslämnaren ska betala skatt samt ha en stabil ekonomi, är krav som bör finnas med i underlaget även om dessa krav inte har någon vidare effekt på samarbetet. Däremot finns det blandade åsikter om mer projektberoende skallkrav.

De mer projektberoende skallkraven har större påverkan på samarbetet inom projektet och åsikterna om dessa krav är mer varierande bland de intervjuade. Krav på erfarenhet från tidigare projekt finns med i flera av de förfrågningsunderlag som granskats. Intressant då störst andel av de intervjuade beställarna anser att ett sådant krav stänger ute entreprenörer som tidigare inte har arbetat med partnering. Mest fördelaktigt för projektet skulle vara om ett sådant krav plockades bort. Istället föreslås att erfarenhet skrivs med i förfrågningsunderlaget som ett utvärderingskriterium där entreprenörer med stor vana av partneringprojekt ges högre poäng än en entreprenör utan denna kunskap. Om det mot förmodan skulle ställas ett krav på erfarenhet bör beställaren vara öppen för att mindre entreprenörer går ihop med större för att lämna gemensamma anbud. En sådan möjlighet skulle öppna upp vägen för små, lokala entreprenörer och samtidigt minskar tillkommande resekostnader för den större entreprenören. Ett sådant samarbete mellan en lokal entreprenör och ett större företag ger en möjlighet i att arbetet fördelas så att den mindre företagaren sköter utförandet medan den större ansvarar för de mer partneringspecifika delarna.

Att samlokalisering ställs som ett krav inom partnering anses vara positivt. Samlokalisering har en direkt inverkan på samarbetet inom projektet då det ger möjlighet till korta, enkla vägar för diskussioner. Därför anses detta vara en viktig faktor för att minska risken för missförstånd som lätt kan uppstå vid kontakt via mail och telefon. Dessutom anses en samlokalisering minska risken för konflikter längre fram i projektet då kommunikation och avstämningar sker kontinuerligt och gemensamt. Däremot bör omfattningen av en samlokalisering vara styrd av projektets storlek. Är partneringentreprenörerna stationerade på andra orter än projektorten bör även dagar för samlokalisering läggas i nära anslutning till varandra, detta för att

minska resekostnaderna inom projektet samt öka effektiviteten de dagar entreprenörerna väl sitter på plats. Risken med att sätta krav på samlokalisering fler dagar i veckan än vad projektet faktiskt kräver är entreprenörerna tappar fokus på det berörda projektet. Istället för att arbeta med för projektet värdeskapande arbetsuppgifter finns en risk att entreprenören blir sittande med arbetsuppgifter som berör andra projekt. Krav på samlokalisering för många dagar i veckan kan alltså bidra till minskad effektivitet och öka tjänstemannakostnaderna för det aktuella projektet. Av samma anledning bör även omfattningen av en samlokalisering vara styrd efter projektets olika faser. Att för en beställare avgöra vad som är tillräckligt många dagar för samlokalisering kan däremot vara svårt och kräver därför både kunskap och erfarenhet hos beställaren. Därför bör beslut om hur många dagar entreprenörer förväntas sitta samlokaliserade inte skrivas ut i förfrågningsunderlaget, istället bör detta beslut tas gemensamt av samtliga partners under fas 1.

Från intervjuer framgår att ett krav på socialt hänsynstagande inte har någon direkt påverkan på samarbetet inom projektet. Däremot bör beställaren vid ett sådant krav ta hänsyn till tillkommande kostnader som detta medför. Då personer som står långt ifrån arbetsmarknaden anställs krävs det ofta, om erfarenhet saknas, mer resurser hos entreprenören vilket resulterar i en ökad kostnad för projektet. Vid viss typ av arbeten ställs även krav på olika certifikat hos utföraren, någonting som kan göra det svårt för entreprenörer att använda sig av denna arbetskraft. För att inte konflikter ska uppstå under projektets gång är det därför viktigt att beställaren är väl medveten om de extra kostnader detta kan medföra. Vid ett sådant krav är det även av stor vikt att detta tydliggörs i förfrågningsunderlaget. Offentliga beställare har ett helt annat ansvar att ta gentemot samhället, därför anser rapportförfattarna att ett socialt hänsynstagande är att föredra. För att ett sådant krav ska fungera krävs det dock att det tas fram en modell där ett socialt hänsynstagande bidrar till den grad att det skapas en wow-faktor inom projektet.

Under intervjuerna framkommer ett lite annorlunda skallkrav från Lars Nilsson. Detta krav kallat "ledningens medgivande" anses, av Lars, ha en positiv inverkan på samarbetet. Efter att ha diskuterat effekterna av detta krav med intervjuad huvudentreprenör är rapportens författare övertygade om att detta skallkrav har potential att påverka projektets samarbete positivt. Däremot finns en viss reservation mot att yrkesarbetaren helt ska släppa lojaliteten mot det egna företaget. Det hade önskats en chans att diskutera detta krav med fler entreprenörer för att även kunna lyfta deras åsikter gällande kravet. Vid en analys av "ledningens medgivande" har det dock dykt upp några frågor som rör lojalitetskravet. Bland annat om det är möjligt för en entreprenör att släppa lojaliteten mot sin arbetsgivare, eller om detta skallkrav ger beställaren en hållhake på entreprenören vilket kan tolkas som negativt för samarbetet. Det hade gärna lagts mer tid på att undersöka effekten av detta krav vidare, då det anses vara både intressant och nytänkande.

5.5 Ökat värde ut ett driftperspektiv

En av de största styrkorna inom partnering är den centrala fokus som finns kring låga driftkostnader. Detta är någonting varje byggherre borde vara medveten om och se värdet av, vilket tyvärr inte alla gör. Många ser ofta enbart till byggnadens produktionskostnad utan att värdera vikten av byggnadens livscykelkostnader. Beställaren bör redan i förfrågningsunderlaget efterfråga idéer och tekniska lösningar

som bidrar till sänkta drift- och energikostnader. Det bör även bedömas vid en anbudsutvärdering, där ett poängsystem är att föredra. Landstinget i Värmland har i sina förfrågningsunderlag ofta livscykel- och driftkostnader som en bedömningspunkt i sina förfrågningsunderlag. Under intervjuerna framkommer även att krav på miljö och energi ofta bidrar till en ökad motivation inom projektet. Därför är det starkt att rekommendera att beställaren efterfrågar, alternativt ställer skallkrav på låga driftkostnader för ett projekt. Detta bidrar både till långsiktigt lägre kostnader för beställaren samtidigt som det ökar motivationen bland entreprenörerna, vilket även det tenderar att resultera i en bättre slutprodukt.

5.6 Incitament och viten

Hur incitament upplevs i teorin och i praktiken skiljer sig delvis åt. Bresnen och Marshall (2000) menar att ekonomiska incitament i ett projekt är viktiga drivkrafter inom ett samarbete samt att det motiverar partners att tillsammans komma fram till smarta lösningar. Heath (1999) däremot sticker ut från detta resonemang och menar istället att det finns andra faktorer hos individen som kan spela större roll för drivkraften inom projektet, som till exempel arbetsmiljö eller kompetensutnyttjande. Det senare ligger närmare den sanning som framgår från intervjuerna, där ingen av de tillfrågade ville ha några kostnadsincitament alls inom ett projekt. Ett kostnadsincitament kan vara motiverande för den enskilde entreprenören men ofta tillför det ingen drivkraft till projektet och leder sällan till ett bättre projekt. Istället leder denna typ av incitament ofta till ett sämre samarbete då entreprenören leds in till att bara tänka sina egenintressen och inte på projektets bästa. Entreprenören riskerar med andra ord att glömma bort grundstenarna inom partnering.

En annan risk med kostnadsbaserade incitament är att det lätt kan tolkas som en misstroendeförklaring gentemot entreprenören, att beställaren helt enkelt inte litar på att entreprenören utför arbetet önskvärt. Ett sådant incitament ger beställaren en hållhake på entreprenören, vilket inte bedöms gynna samarbetet inom projektet. Genom att skriva med ett sådant incitament i förfrågningsunderlaget lägger beställaren en risk på entreprenören som då behöver gardera sig mot att denna faller ut, vilket ofta leder till ökade kalkylkostnader. Samtliga intervjuade anser därför att denna typ av incitament inte bör finnas med i ett projekt.

Trots att samtliga beställare anser att incitament är helt onödigt inom partnering har det vid granskning av tillhandahållna förfrågningsunderlagen hittas flera olika former av kostnadsincitament. Anledningen antas finna sin grund i det väl rotade system som idag finns i byggbranschen där beställaren av ren vana skriver in olika former av incitament i tron om att det ökar motivationen hos entreprenören. För att bryta denna vana krävs förståelse och kunskap för partnering, någonting som idag saknas hos många av de beställare och konsulter som utformar förfrågningsunderlagen.

Huruvida det finns viss typ av incitament som istället skulle påverka samarbetet positivt råder det delade meningar om. De flesta av de intervjuade anser att alla former av incitament kan tolkas som misstroendeförklaringar och därför helt bör undvikas i partneringprojekt. Jörgen Sundhäll anser däremot att den ersättningsmodell som används inom värmlandsmodellen som har en mekanism, gör att chanserna att sänka kostnaderna inom projektet ökar. Denna typ av mekanism är inbyggd i den ersättningsmodell som ByggDialog idag använder sig av och baseras helt på

kostnadssänkningar i projektet. Det hade varit intressant att höra både beställarnas och underentreprenörernas synpunkter om detta, men då intervjun med Jörgen har utförts i ett sent skede har det inte funnits tillfälle att undersöka detta vidare. Anledningen till att denna inbyggda mekanism inte lyfts fram som positivt kan vara så enkel som att den glömts bort under intervjuerna. Om ersättningsmodellen med fast och rörlig del hanteras rätt så kommer den i sig att göra att entreprenören eftersträvar att hålla kostnaderna nere inom projektet. Det ger goda förutsättningar att skapa drivkrafter till projektet utan att det läggs en massa onödiga risker på entreprenören.

Från de litteraturstudier som gjorts framgår att viten ökar risken för konflikter inom projektet. Viten fungerar lite på samma sätt som ett incitament och kan därför även det tolkas som ett misstroende mot entreprenören. Däremot har de flesta intervjuade underentreprenörer förståelse för att beställaren inför förseningsviten i projekt. Ett förseningsvite används då det finns ett fast inflyttningsdatum och hjälper då beställaren säkerställa att projektet blir klart i tid till detta. Denna typ av vite anses inte ha någon direkt påverkan på projektets samarbete. Däremot kan det ibland läggas in andra typer av viten, vilket då bedöms ha en större verkan på projektet. Viten bör enbart användas på ett sådant sätt att de följer branschens regler. Beställaren bör alltså inte införa egna viten så detta riskerar att skapa oklarheter som i många fall leder till konflikter.

5.7 Teambuilding

Att teambuilding är av stor vikt för samarbetet inom ett partneringsprojekt råder det inga tveksamheter om. Däremot finns det olika åsikter om hur en teambuilding bör utformas för att ge bästa effekt på detta samarbete. Tydligt är dock att teambuilding bör ske löpande under projektets gång för att hålla integrationen mellan parterna levande samtidigt som det underlättar för nytillkomna personer att ta sig in i gruppen. För att ge så goda förutsättningar som möjligt till en väl fungerande projektorganisation anser rapportförfattarna att det mest fördelaktiga är att skapa teambuilding med en stor bredd mellan aktiviteterna som möjligt, där så stor del av organisationen som möjligt fångas upp. Ett förslag är att teambuildingträffar med workshops där det aktivt arbetas med projektet blandas upp med lekaktiviteter och korvgrillning, för att öka motivationen och delaktigheten även hos yrkesarbetarna. Beställare, representanter från verksamheten samt alla partneringsentreprenörer med ledande montörer bör delta vid de workshops som hålls för att under teambuildingförhållanden arbeta med projektet. Vid större, mer lekberoende aktiviteterna bjuds med fördel samtliga partneringsdeltagare in, även mindre entreprenörer och yrkesarbetare. Då erbjuds även dessa en chans att träffa beställare och brukare vilket kan öka förståelsen och motivationen inom projektet. Dessa aktiviteter bör inte förbestämmas enhälligt av beställaren eftersom detta gör att entreprenören hindras från att komma med egna idéer samt att vara med och besluta om dessa aktiviteter. Istället bör det tas gemensamma beslut om detta under projekteringen.

5.8 BIM och 3D

Efter granskande av både intervjuer och litteraturstudier anses 3D-modellering ha en stor påverkan på projektets samarbete, då det minskar risken för kollisioner mellan olika yrkesgrupper. Kollisioner som uppstår på arbetsplatsen kan leda till omfattande konflikter mellan inblandade entreprenörer, någonting som kan vara förödande för sammanhållningen inom projektet. Då fördelarna av användandet av BIM är stora för alla typer av byggprojekt, kanske ännu större inom partnering, rekommenderas beställaren att sätta ett krav på detta. För att det inte ska uppstå diskussioner rörande ett användande av BIM eller 3D-modeller bör detta tydliggöras redan i förfrågningsunderlaget.

5.9 Projektets olika faser

För att ge beställaren bästa möjliga förutsättningar för projektet är det bra om det redan i förfrågningsunderlaget beskrivs vad som ska ingå i projektets olika faser. I rapporten har det inte lagts någon vikt vid att undersöka vilken partneringmetod som är mest fördelaktig och då heller inte hur många projektfaser som är att föredra. Att notera är däremot att den större delen av de intervjuade arbetar med Värmlandsmodellen där projektet delas upp i två faser. Från intervjun med Jörgen Sundhäll framgår det att ByggDialog även har medverkat i projekt med tre faser, men arbetet fungerar då på liknande sätt. Då tidigare rapportdelar i huvudsak har behandlat en projektuppdelning med två faser, åsyftas även denna modell nedan.

Utifrån både litteraturstudier och intervjuer framgår att det anses vara av hög prioritet att det ges gott om tid till projektets första fas. Detta för att det i projekteringen ska hinnas med att ta fram nya förslag och tänkas om flertalet gånger innan slutgiltiga beslut tas. Även om fas 1 drar ut på tiden och då även medför dyrare projekteringskostnader än planerat är detta pengar som sedan kan sparas in då risken för krockar och konflikter samtidigt minskar. Det är alltid mycket lättare och betydligt billigare att rätta till ett problem på ritning än under produktion. En god tilltagen tid till projektets projektering ökar även chanserna till en mer hållbar byggnad, både ur miljösynpunkt och med hänsyn till byggnadens livslängd. Då entreprenören ges gott om tid att hitta på nya lösningar ökar chanserna till en mer energisnål byggnad, vilket blir mer lönsamt för beställaren ur ett livscykelperspektiv. I största möjliga mån bör det därför undvikas att sätta ett fast datum för byggstart redan i förfrågningsunderlaget. Om så görs finns en risk för brister i projekteringen till följd av tidsbrist i projektets första fas. Istället bör det sättas ett öppet tidsspänn på ett halvår som preliminära tider i den första tidplanen. I största möjliga mån bör det även undvikas att i förfrågningsunderlaget sätta ett fast datum för projektets slutdatum. Är det omöjligt att undvika fast datum för till exempel inflyttning är det istället viktigt att beställaren gör planeringen med en väl tilltagen fas 1.

5.10 Gränsdragningslistor

Från intervjuer med beställare och entreprenörer framträder tydliga skillnader i åsikterna rörande gränsdragningar. Vissa menar att det krävs tydliga gränsdragningar för vad som ingår i ett projekt samtidigt som andra menar att en hård gränsdragning enbart medför problem för samarbetet. Från flera intervjuer framgår att en gränsdragningslista inte bör vara mer omfattande än vad som krävs för att samarbetet i projektet ska fungera, men för att kunna avgöra detta krävs att beställaren besitter en stor erfarenhet samt har tillräckligt stor kunskap för att kunna avgöra hur omfattande denna gränsdragning bör göras. Något som många beställare saknar. För att undvika att gränsdragningar görs av en specifik person och då även minska risken omotiverade gränsdragningar, är det bättre att utforma stora delar av gränsdragningslistan gemensamt under fas 1. Det skulle även kunna bidra till minskad irritation då samtliga partners erbjuds vara med vid diskussionerna kring utformandet av projektets gränsdragningar. Om beställaren till trots väljer att skriva med en sådan lista i förfrågningsunderlaget är det viktigt att den är tydligt utformad, då det annars riskerar att uppstå tvetydigheter och konflikter då listorna kan tolkas på olika sätt av entreprenörerna. Det är därför av betydelse att gränsdragningar alltid utformas med extra tydlighet, oavsett om de utformas enhälligt av beställaren eller gemensamt av parterna under projektets första fas.

I förfrågningsunderlaget bör det däremot finnas en beskrivning över vad som ska ingå under fast och rörlig del. Mest fördelaktigt är om enbart entreprenörens vinstprocent ligger under den fasta delen. Önskar beställaren placera fler punkter under den fasta delen bör detta snarare skrivas in som ett önskemål istället för att det direkt skrivs in i en gränsdragning. Beslut om dessa punkter som sedan ska läggas till i gränsdragningslistan bör tas gemensamt under fas 1. Om fler punkter under projektets fasta del redan står i förfrågningsunderlaget finns en risk att entreprenören bedöms utifrån fel grunder vid en anbudsutvärdering. Därför är det att rekommendera att den rörliga delen endast omnämns i förfrågningsunderlaget medan den fasta delen, bestående av enbart entreprenörsarvode, beskrivs mer noggrant. Om gränsdragningen avses utformas gemensamt tydliggörs detta med fördel i underlaget.

Under intervjuerna med underentreprenörer framgår vikten av att traktamente och resekostnader ligger under projektets rörliga del. Trots detta finns en tydlig trend i de granskade förfrågningsunderlagen som visar på att det är vanligt att traktamente placeras under fast del. Från intervjuerna framgår även huvudorsaken till detta. Då många entreprenörer misskött att traktamente placerats i rörlig del har beställaren med minskat förtroende istället valt att placera traktamentet under projektets fasta del. Någonting som enligt Jörgen Sundhäll troligen inte heller är rätt enligt LOU. Eftersom partnering bygger på förtroende bör det inte finnas några problem med att placera denna kostnadspunkt under projektets rörliga del. Då traktamente och resekostnader placeras under fast del ökar även här risken för att entreprenören blir bedömd utifrån fel grunder under upphandling. I förtroende för entreprenören bör beställaren därför placera dessa kostnadspunkter under projektets rörliga delar.

5.11 Löneavtal

En annan faktor att sätta värde i vid partnering är att samtliga yrkesarbetare går på samma typ av lönesystem. Vid intervjuer framkommer att det kan vara svårt att få samarbetet att fungera under ett projekt där några yrkesgrupper går på ackord. Risken med detta kan vara att åsyftad yrkesgrupp anser att denne har företräde samt rätt att undvika vissa delar av arbetet, till exempel städning, för att denne snabbare ska komma fram. Detta riskerar även att skapa irritation och onödiga konflikter på arbetsplatsen. Istället bör samtliga yrkesgrupper vid ett partneringsprojekt arbeta på timlön. Då alla yrkesgrupper enligt respektive fackförbund måste erbjudas att gå på ackord är det inte möjligt att för beställaren att skriva med som ett skallkrav att samtliga yrkesgrupper ska gå på en fast timlön. Beställaren kan däremot skriva med det som ett prioriterat önskemål i förfrågningsunderlaget. Det är då upp till varje arbetsgivare att göra upp med sina yrkesarbetare om ackord ska plockas bort. Frågan är dock hur fackförbunden ställer sig till en sådan överenskommelse arbetsgivare och yrkesarbetare emellan. ByggDialog har tillsammans med fackförbundet Byggnads kommit fram till en prestationsbaserad lön som består av en fast och en relativt liten rörlig del. För att få detta tillstånd krävs ett högt löneläge. Om det skulle vara möjligt för andra företag att förhandla fram liknande löneavtal med respektive fackförbund är svårt att förutse. En av anledningarna till att ByggDialog tros ha fått igenom detta avtal är troligen för att de enbart arbetar med partnering. Jörgen Sundhäll ser att entreprenörer som arbetar med både partneringsprojekt och projekt med fast pris kan ha svårare att få igenom ett sådant här system. Försök har gjorts att kontakta både fackförbundet Byggnads och Svenska elektrikerförbundet för att undersöka vad som krävs för att förhandla bort ett ackord, dock utan framgång.

5.12 Upphandling

Vid upphandling av partneringsprojekt bör det finans ett större fokus på mjuka parametrar än vid pris. Det framgår både från litteraturstudierna och från intervjuerna. Från intervjuer med entreprenörerna framkom däremot att det i många fall ändå blir ett väldigt stort fokus på pris under upphandling, på grund att detta system är så djupt rotat inom branschen. Om beställaren i förfrågningsunderlaget skriver att pris viktas mot mjuka parametrar med 20/80 modell, vilket anses vara mest fördelaktiga procentfördelningen vid en bedömning, bör detta vara den viktning beställaren håller fast vid under hela utvärderingen. Risk finns annars att entreprenörerna inte bedöms på rättvisa grunder.

Vid anbudsutvärdering är det vanligt att anbudslämnaren bedöms på den vinstprocent de anger i anbudet. Enligt intervjuade entreprenörer anses denna procent värderas för högt vid anbudsutvärderingen, vilket ofta resulterar i att den anbudsgivare som anger lägst vinstprocent tilldelas projektet. Detta beror ofta på att den utvärderingsskala som angetts i förfrågningsunderlaget frångås vid anbudsutvärderingen, vilket resulterar i att prisparametern ändå blir en avgörande faktor. Det finns då en risk att "fel" anbudsgivare tilldelas entreprenaden vilket kan ge negativa effekter på samarbetet. En möjlighet som föreslås av Matts Nyström är att i förfrågningsunderlaget sätta en fast vinstprocent till samtliga partneringsentreprenörer, vilket även har applicerats i enstaka förfrågningar idag. Detta skulle öka chansen till att samtliga entreprenörer bedöms på samma grunder. För att ge önskvärd effekt krävs det däremot en beställare som har förståelse för att entreprenören behöver gå med vinst i projektet. Ofta sätts det en för

låg vinstprocent i tron om att det resulterar i lägre kostnader för projektet. Så är dock inte fallet, utan en för låg vinstprocent ökar istället risken för ett icke önskvärt beteende hos entreprenören som tvingas till att tjäna pengar på andra ställen. Ett sådant beteende hos entreprenören kan bidra till att huvudsyftet med partnering frångås och att tänket med tilläggsarbeten riskerar att återupptas. Därför bör beställaren vid utformande av anbudet noggrant värdera om det är till fördel för projektet om en fast vinstprocent sätts och då även hur hög denna procent bör vara för att bibehålla motivationen i projektet.

Partnering bör, enligt intervjuade entreprenörer, upphandlas på ett traditionellt AB/ABT kontrakt. Detta för att det inte finns några allmänna beskrivningar anpassade till partnering samt att dessa är väl kända av samtliga entreprenörer. Som tidigare nämnt finns det en fördel då entreprenaden upphandlas enligt ABT, då samarbetet i regel blir bättre då partnering appliceras på en totalentreprenad. Under skrivandet av rapporten har det diskuterats om anledningen till att dessa standardavtal används av bekvämlighet då både entreprenörer och beställare är väl inarbetade med dessa. Vid tillägg till standardavtalen bör dessa däremot åskådliggöras med extra tydlighet för att minimera riskerna för missförstånd. Då projekt i allt större utsträckning upphandlas med partnering och att kunskapen om detta arbetssätt ofta är bristfällig hos beställare, är det inte ovanligt att egna definitioner av partnering dyker upp. För att underlätta för samtliga entreprenörer anser vissa att det är nödvändigt att ta fram ett standardavtal för partneringupphandling. Viktigt är däremot att den grupp som ansvarar för att ta fram en sådan modell förstår grunderna med partnering och är djupt insatta i ämnet.

6 Slutsats

Med utgångspunkt i den analys som gjorts av intervjuer och litteraturstudier följer nedan en sammanfattning av hur olika skrivningar i ett förfrågningsunderlag kan påverka det dagliga samarbetet inom en entreprenad med partnering som arbetssätt.

6.1 Påverkande faktorer

Upphandling av entreprenörer

Det bedöms vara av stor vikt att förfrågningsunderlagen utformas på ett sådant sätt att huvudentreprenören, med enbart fåtal ändringar, kan använda samma underlag vid upphandling av en underentreprenör. Det är av stor vikt att samtliga partneringentreprenörer upphandlas på samma grunder, vilket underlättas då förfrågningsunderlag med samma förutsättningar används.

Tydlighet i underlaget

Ett förfrågningsunderlag för upphandling med partnering bör vara tydligt utformat och innefatta beskrivningar om hur partnering definieras, vad beställaren har för målbild för projektet, den verksamhet som ska vistas i byggnaden samt en namngiven organisation som i projektet ska representera beställaren. En viktig grund för upphandling av en partneringentreprenad under LOU är att samtliga anbudsgivare vet vilka grunder de kommer att utvärderas på samt hur anbudutvärderingen kommer att gå till.

Beställarorganisation

Det är till stor fördel för projektet då beställaren har möjlighet att avsätta engagerad, erfaren personal från sin egen organisation istället för att köpa in konsulter som representanter för beställarorganisationen. I de fall där konsulter behöver användas bör de vara starkt integrerade i partneringorganisationen och ha mandat att ta beslut. Det är viktigt att konsulten förstår arbetsprocessen med partnering och arbetar därefter. Beställarens organisation bör även innefatta representanter för brukaren.

Ett enkelt förfrågningsunderlag

Ett förfrågningsunderlag för ett partneringsprojekt bör vara enkelt och enbart innehålla de kriterier som är nödvändiga för att utvärdera en samarbetspartner. Då ett partneringsprojekt med fördel upphandlas i ett tidigt skede har beställaren få grunder till ett detaljerat förfrågningsunderlag, därför bör en enkelhet bevaras i underlaget. Istället bör beslut gällande framförallt gränsdragningar, ansvar och avsteg från AB/ABT tas gemensamt i en så stor utsträckning som möjligt under projektets första fas. Detta för att skapa en större delaktighet och ökad motivation bland partneringentreprenörerna.

Anbudsbedömning

Anbudsgivaren bör enbart bedömas på den fasta delen av ekonomin i projektet. Det innebär med fördel enbart entreprenörsarvodet som anges under projektets fasta del samt de mjuka parametrar som efterfrågas i underlaget. Det är av stort värde att ekonomin inte viktas till mer än 20 procent vid en bedömning, då en högre viktning kan medföra ökade risker för ett sämre samarbete under projektets gång. Med fördel bedöms även anbudsgivaren på idéer och tekniska lösningar som kan komma att ge projektet låga livscykelkostnader.

Incitament och Viten

För att undvika misstroende riktat mot entreprenören bör incitament av den traditionella innebörden undvikas. Istället bör fokus läggas på att utveckla andra typer av drivkrafter inom projektet, så som god arbetsmiljö samt bonusar kopplade till sänkta projektkostnader.

Förseningsviten anses inte ha någon större påverkan på projektet. Däremot bör det undvikas att i förfrågningsunderlaget skrivas med egna viten från beställarens sida, då även detta kan ses som en misstroendeförklaring mot entreprenören.

Skallkrav

Direkt kommunikation anses vara av stort värde för ett väl fungerande samarbete inom projektet. Att rekommendera är därför att beställaren i förfrågningsunderlaget ställer krav på samlokalisering. Samlokaliseringen bör däremot vara projektanpassad, där omfattning med fördel beslutas gemensamt under projektets första fas. Ett skallkrav med avseende på lojalitet gentemot projektet bedöms kunna vara till nytta för projektets samarbete. En entreprenör med erfarenhet av partnering bör med fördel ges högre betyg vid en anbudsutvärdering, men för att oerfarna entreprenörer inte ska hindras att ta sig in på partneringmarknaden bör detta inte ställas som ett skallkrav. Det kan även innebära en drivkraft för projektet då beställaren ställer krav på miljö och energi. Sådana krav skapar motivation hos entreprenörerna vilket leder till nya, innovativa lösningar samtidigt som det påverkar samarbetet inom projektet positivt. Mer juridiska skallkrav anses däremot inte ha någon påverkan på samarbetet.

Krav på socialt hänsynstagande bedöms inte ha någon negativ påverkan på samarbetet, i de fall där syftet tydligt klargörs för entreprenören redan i ett tidigt skede. Däremot bör det utvecklas en metod för denna typ av socialt hänsynstagande för att i projekten kunna skapa en win-win situation som gör detta mer accepterat bland entreprenörer och beställare.

Gränsdragningar

Gränsdragningslistor bör i så stor utsträckning som möjligt tas fram gemensamt av samtliga partneringentreprenörer under projektets första fas. Den enda kostnadspunkt som anses bör vara specificerad är ett procentuellt entreprenörsarvode som bör placeras under projektets fasta del och görs om till ett belopp vid tecknande av entreprenadkontrakt inför fas 2. Om det redan i förfrågningsunderlaget sätts en fast vinstprocent för entreprenören bör denna vara väl genomtänkt, då det är av värde för drivkraften inom projektet att entreprenören ges en chans att gå med vinst i projektet.

Löneavtal

Ackord inom partnering kan få förödande effekter på samarbetet inom projektet. Därför bör ackord undvikas i så stor utsträckning som möjligt. Beställaren rekommenderas därför att skriva med som ett önskemål i förfrågningsunderlaget att denne önskar att samtliga projektdeltagare går på månadslön.

Teambuilding

Teambuildingaktiviteter är av största vikt för ett väl fungerande samarbete inom ett projekt. För att skapa så stort värdeskapande för projektet som möjligt är det att föredra att variera både aktiviteter och omfattning på projektet. Möten där det faktiskt arbetas med projektet där en mindre grupp deltar samt större, mer lekberoende aktiviteter där samtliga projektdeltagare bjuds in är att rekommendera. Viktigt är dock kontinuiteten med aktiviteter genom hela projektet.

BIM och 3D-modellering

Både BIM och 3D är framtiden inom byggbranschen. Användandet av dessa är till stor fördel inom partnering där dess effekter bidrar till att stärka partneringsarbetet. 3D-modeller anses bland annat fördelaktiga vid kollisionskontroller där användandet kan minska risken för konflikter under projektets gång men fyller också en viktig funktion vid visualisering mot verksamhet och i exempelvis arbetsberedning.

Fasta datum för ett projekt

Det anses vara av stort värde att inte sätta fasta datum för färdigställande av projektet redan i förfrågningsunderlaget. Detta då fasta startdatum riskerar att resultera i en kort och stressig fas 1. Fas 1 bedöms ha en stor effekt på samarbetet då en bristfälligt genomförd projektering tenderar att öka riskerna för arbetsberoende konflikter. Istället är det att rekommenderas att hålla tider inom projektet öppna, där ett datumspann på ett halvår är att föredra.

6.2 Fortsatta studier

Flertalet frågor har dykt upp under examensarbetets gång. På grund av begränsningar gällande både tid och arbetets omfattning har inte dessa frågeställningar kunnat undersökas vidare. Nedan följer några områden som anses vara intressanta för fortsatta studier.

Hur stor påverkan har förfrågningsunderlagets utformning på projektsamarbetet?

Vidare undersökningar där det även görs uppföljningsstudier i verkliga projekt för att se den faktiska påverkan som förfrågningsunderlagets utformning har på samarbetet hade varit av intresse.

Hur stor påverkan har en samlokalisering på det faktiska samarbetet i ett partneringsprojekt?

I denna rapport behandlas enbart påverkan av en samlokalisering på ett grundläggande sätt. Vidare, mer djupgående studier där den faktiska påverkan av samlokalisering vore av intresse, där även undersökningar gällande hur stor effekt en anpassning till projekt har för samarbetet utförs.

Hur stor effekt på samarbetet har upphandlingsmetoden för mindre entreprenörer?

Denna rapport innefattar enbart hur olika faktorer i förfrågningsunderlaget påverkar partneringentreprenörerna. I dagsläget sker ofta upphandlingen av mindre entreprenörer på olika sätt där vissa upphandlas på fast pris, andra på både fast och rörligt pris. Det vore därför av intresse att undersöka hur stor effekt de olika upphandlingsmodellerna av små entreprenörer har på samarbetet inom projektet.

Hur ser underentreprenörernas förutsättningar ut under ett partneringsprojekt?

Fördjupade studier av underentreprenörernas förutsättningar inom partnering är av intresse då detta är av stor vikt för samarbetet inom ett projekt. Denna rapport behandlar enbart denna aspekt med avseende på hur underentreprenörer omnämns i förfrågningsunderlaget, vilket gör det högst intressant att vidare undersöka hur dessa entreprenörer uppfattar att deras förutsättningar kan förbättras.

Hur ser konsultens roll ut i ett partneringsprojekt och hur påverkas projektet av upphandling av dessa?

Denna rapport riktar ibland viss kritik mot konsulter upphandlade för att representera beställarens organisation i ett partneringsprojekt. Därför anses det vara av värde att djupare undersöka konsultens roll inom partneringsprojekt samt hur upphandlingen av dessa kan påverka samarbetet inom projektet.

7 Källförteckning

Andersson, G. (2014a). Del 1: Partnering och BIM. *VVS-FORUM*, (11), ss. 30-35.

Andersson, G. (2014b). Del 2: Partnering och BIM. *VVS-FORUM*, (12), ss. 35-41.

Berente, N., Baxter, R. & Lyytinen, K. (2010). Dynamics of inter-organizational knowledge creation and information technology use across object worlds: the case of an innovative construction project. *Construction Management & Economics*, 28(6), ss. 569-588.

Bresnen, M. & Marshall, N. (2000). Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances. *Construction Management and Economics*, 18(5), ss. 587-598.

Byggherrarna. (u.å.). *Stöd och utveckling/Partnering*. <http://byggherre.se/stod-och-utveckling/partnering/> [2015-02-16]

Byggherrarna. (2009). Mall till tvåpartsavtal inom partnering, Partneringavtal, Byggherrarna Sverige AB,

Cheng, E., Li, H., & Love, P. (2000). Establishment of Critical Success Factors for Construction Partnering. *J Manage Eng.*, 16(2), ss. 84–92.

Degerfeldt, P (2011) *Avtalat vite kan begränsa din rätt till skadestånd* <http://www.byggvarlden.se/avtalat-vite-kan-begransa-din-ratt-till-skadestand-60541/nyhet.html> [2015-05-21]

Eriksson, P.-E., Nilsson T. & Atkin, B. (2008). Client perceptions of barriers to partnering. *Engineering, Construction and Architecture Management*, 15(6), ss. 527-539.

Eriksson, P.-E. & Westerberg, M. (2011). Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 29(2), ss. 197-208.

Eriksson, P.-E. & Hane, J. (2014) *Entreprenadhandlingar – Hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation genom lämpliga upphandlingsstrategier?* Konkurrensverket, Forskningsrapport 2014:4.

Fernström, G. (2011a). *Ersättning enligt budgetmodellen i partnering*. <https://samverkanochpartnering.wordpress.com/2011/09/30/ersattning-enligt-budgetmodellen-i-partnering/> [2015-05-03]

Fernström, G. (2012). *Handbok i partnering*, Stockholm: Fernia Consulting AB

Fredlund, J., Redtzer, L., Stråhle, L., Olsson, U., Fernström, G., Lundh, T. & Bergfeldt, T. (2010). Vägledning för prissättning och incitamentslösningar för samverkans- eller partneringprojekt. *Samverkansutskottet Byggherrarna*.

Förfrågningsunderlag, Sverige

Gadde, L.-E. & Dubois, A. (2010). Partnering in the construction industry – problems and opportunities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16(4), ss. 254-263.

Heath, C. (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships: lay theories of Motivation Overemphasise Extrinsic Incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), ss. 25-62.

Ingemansson, M. (2012). *Att bygga förnyelse*. Forskningsrapport från Sveriges Byggindustrier, Uppsala universitet.

Jongeling, R. (2008). *BIM istället för 2D-CAD i byggprojekt – En jämförelse mellan dagens byggprocesser baserade på 2D-CAD och tillämpningar av BIM* Luleå, Avdelningen för byggproduktion, Institution för samhällsbyggnad, Luleå Tekniska Universitet, ISSN: 1402-1528

Josephson, P.-E. (2013). Produktivitetläget i svenskt byggande 2013 - Nybyggnad flerbostadshus och kontor, Göteborg: Sveriges byggindustrier.

Kadefors, A. (2002). *Förtroende och samverkan i byggprocessen: förutsättningar och erfarenheter*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola

Kadefors, A., Björlingsson, E. & Karlsson, A. (2007). Procuring Service Innovations: Contractor Selection for Partnering Projects. *International Journal of Project Management*, 25(4), ss. 375-385.

Kadefors, A. & Eriksson, P.-E. (2015). Forskningssammanställning utökad samverkan/partnering. TRV Rapport nr 2014/50591. Trafikverket.

Konkurrensverket. (u.å.). *Ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet*.
<http://www.kkv.se/upphandling/den-goda-affaren/inkopsprocessen/upphandling/utforma-ett-forfragningsunderlag/anbudsutvardering/ekonomiskt-mest-fordelaktiga-anbudet/>
[2015-05-31]

NCC. (u.å.). *Broschyr om partnering*.
http://www.ncc.se/documents/partnering/broschyr_om_partnering.pdf [2015-02-16]

SFS 2007:1091. *Lag om offentlig upphandling*. Stockholm: Finansdepartementet.

Rhodin, A. & Sundhäll, J. (2009). Mer samverkan i byggprocessen ger bättre förutsättningar för industriell produktion. *Samhällsbyggaren*, (3), ss. 30-32.

Rhodin, A. (2012). Rapport - Strategisk Partnering. En sammanfattning av arbetssätt och status. Stockholm: Byggherrarna Sverige AB.

Ulfsdotter Forsell, A (2011). *Vilka belopp gäller?*
<http://upphandling24.idg.se/2.1062/1.329282/vilka-belopp-galler> [2015-05-05]

Bilagor

Bilaga 1 – Lista över granskade förfrågningsunderlag

Bilaga 2 – Intervjuguider

Bilaga 3 – Intervju Mats Enmark

Bilaga 4 – Intervju Lars Nilsson

Bilaga 5 – Intervju Sixten Westlund

Bilaga 6 – Intervju Jörgen Sundhäll

Bilaga 7 – Intervju Matts Nyström

Bilaga 8 – Intervju Klas Larsson

Bilaga 9 – Intervju Per-Olof Henriksson

Bilaga 1

Påbyggnad Jungmansgatan 39-63, Olivedal

- Totalentreprenad med partnering
- Geografiskt läge: Göteborg
- Beställare: Göteborgs stads bostadsaktiebolag

Om- och tillbyggnad av Centralskolan

- Totalentreprenad med partneringavtal
- Geografiskt läge: Grästorps Kommun
- Beställare: Grästorps Kommun

Om- och nybyggnad av Ankarskolan

- Totalentreprenad med partneringavtal
- Geografiskt läge: Varberg
- Beställare: Varbergs fastighets AB

Nya Hagaborgsskolan

- Totalentreprenad med partnering
- Geografiskt läge: Karlstad
- Beställare: Karlstads kommun

Ombyggnation, Stockholmshem

- Totalentreprenad - Strategisk partnering ramavtal för ombyggnad
- Geografiskt läge: Stockholm
- Beställare: AB Stockholmshem

Nybyggnation förskolor

- Partnering på totalentreprenad
- Geografiskt läge: Örebro
- Beställare: Futurum Fastigheter i Örebro AB

Akademiska Sjukhuset, Byggnad B11 och teknikbyggnad B11

- Totalentreprenad med partnering
- Geografiskt läge: Uppsala
- Beställare: Landstingsservice

Nybyggnad Hus R, Mölndals Sjukhus

- Generalentreprenad med samverkansform partnering/öppen samverkan
- Geografiskt läge: Göteborg
- Beställare: Västra Götalandsregionen

Hus 60 LiV

- Partnering på totalentreprenad.
- Geografiskt läge: Karlstad
- Beställare: Landstinget i Värmland

Bilaga 1 2(2)

Falu lasarett, byggnad 08 pl 2

- Delad totalentreprenad med partnering
- Geografiskt läge: Falun
- Beställare: LandstingsFastigheter Dalarna

Brännkärrsskolan, nybyggnad

- Partnering med ABT kontrakt
- Geografiskt läge: Knivsta
- Beställare: Kommunfastigheter i Knivsta AB

LiV 2015, strategisk partnering

- Totalentreprenad med partnering
- Geografiskt läge: Värmland
- Beställare: Landstinget i Värmland, Landstingsfastigheter

Bilaga 2

Intervjuguide Beställare

Dessa frågor kommer att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor kring upphandling:

- Hur kan ni som beställare i förfrågningsunderlaget allmänt skapa goda förutsättningar för samarbete i projektet?
- Vilken entreprenadform anser ni vara mest fördelaktig vid ett partneringsprojekt?
- Vad anser ni påverka viljan/drivkraften att göra ett bra jobb och samarbeta över gränserna? Kan ni ge något exempel?
- Eftersträvar ni att öka konkurrensen bland anbudsgivare? I så fall, hur?

Beställarorganisation:

- Anser ni att ni som beställare behöver beskriva er organisation i förfrågningsunderlaget?
 - o Varför?
 - o Kan det påverka anbudet och kommande samarbete?
- Brukar ni nyttja konsulter som representerar er organisation?
- Känner ni att det krävs mer kunskap och engagemang från er sida vid partneringsprojekt? Motivera.
- Kan du ge exempel på innehåll i ett förfrågningsunderlag som stärker det praktiska samarbetet?
- Kan du ge exempel på innehåll i ett förfrågningsunderlag som försvagar det praktiska samarbetet?
- Tror ni att engagemanget från entreprenörer kan påverkas om ni väljer att anlita en konsult som projektansvarig?
 - o På vilket sätt?
- Märker ni någon skillnad i samarbetet om ni avsätter en egen grupp från organisationen, där flera funktioner blir representerade, till att styra arbetet?

Involvering av underentreprenörer:

- Hur kan ni som beställare med hjälp av förfrågningsunderlaget påverka upphandlingen med underentreprenörer och på vilket sätt de blir involverade i samarbetet i projektet?
- Hur brukar era upphandlade TE/GE utforma förfrågningsunderlag för upphandling av underentreprenörer i partneringsprojekt?

Samlokalisering:

- Vilka effekter ser ni att samlokalisering av inblandade parter (byggherren, entreprenörer och projektörer) har för samarbetet?
- Ser ni något värde i att detta tydliggörs i förfrågningsunderlaget? På vilket sätt?

Ansvar:

- Hur anser ni att ansvar ska fördelas i ett projekt för att samarbetet ska bli bra?
- Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig?
- Hur anser ni att garantitider kan påverka samarbetet?

Skallkrav:

- Har ni varit med om något typiskt fall då skallkrav har påverkat samarbetet positivt/negativt? Kan ni ge exempel?
- Brukar ni sätta krav på att alla inblandade entreprenörer ska ha erfarenhet från tidigare partneringsprojekt?

Incitament:

- Anser ni att yttre belöningssystem som bonus eller ekonomiska incitamentsupplägg kan påverka utvecklingen av samarbetet inom ett partneringsprojekt? Hur i så fall?
- Om ni föredrar ett bonussystem, hur bör det vara utformat?
- Om ni föredrar ekonomiskt incitament av typen riktpreis med incitament, hur anser ni i så fall att det ska utformas?
- Delar ni uppfattningen om att incitament kan ses som en misstroendeförklaring?
- Märker ni någon skillnad på samarbetet vid användandet av incitament då det används som drivkraft för ett projekt eller som ersättningsmodell vid riktpreis (enligt AB/ABT)?
- Hur anser ni att viten påverkar samarbetet? Kan ni ge ett exempel?

Projektering:

- Hur viktigt anser ni det vara att från er sida ta initiativ till teambuilding?
- Hur ser ni att krav på 3D modellering påverkar samarbetet?
- Hur ser ni på Fas 1?
 - o På vilket sätt omfattning och innehåll påverka gruppens samarbete och slutresultat?
 - o Vilket innehåll och vilken omfattning bör Fas 1 ha?
- Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?

Gränsdragningslistor:

- Hur ser ni på gränsdragningslistor?
- Hur bör de användas/utformas för att stödja samarbetet?
- Kan ni ge exempel för gränsdragningslistor som kan göra att samarbetet försvåras?

Avslutningsvis:

- Vad anser du sammanfattningsvis är ett bra förfrågningsunderlag?
 - o Vad bör finnas med?
 - o Hur bör det vara upplagt för att ge de bästa förutsättningarna för samarbete?
 - o Kan du ge några konkreta exempel?
- Finns det någonting som vanligtvis försummas i förfrågningsunderlagen idag?
- Hur kan ni som beställare i ett förfrågningsunderlag visa att ni är insatta och förstår syftet med partnering?
- Tror ni det skulle vara en möjlighet att bjuda in de anbudslämnarna till en Case-övning där de får prova på och visa hur de arbetar tillsammans för att lösa problem som komplement till intervjuer?

Intervjuguide Huvudentreprenör

I nedanstående frågor kommer beställaren att syfta till projektets byggherre, frågorna kommer även enbart att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor:

- Vilken entreprenadform anser ni vara mest fördelaktig vid ett partneringsprojekt?
- Hur ser ni på initiativ om teambuilding från beställarens sida?
- I vilken utsträckning bör teambuilding ske?
- Bör beställaren ange förslag på aktiviteter redan i FU?
- Hur stor påverkan anser ni att teambuilding har på samarbetet?
- Hur ser ni på att förfrågningsunderlag ibland utformas med AMA som grund?

Beställarorganisation:

- Hur känner ni att ni påverkas av att byggherren använder en konsult som representant för beställarorganisationen?
- Hur blir skillnaden i samarbetet om beställaren avsätter flera personer från den egna organisationen till en projektgrupp där flera funktioner blir representerade och då även finns tillhanda under stora delar av projektet?
- Hur skulle ni vilja att beställaren representeras i ett projekt och hur kan det synliggöras redan i ett förfrågningsunderlag?

Upphandlande av underentreprenörer:

- Anser ni att underentreprenörer omnämns i för liten utsträckning i de förfrågningsunderlag ni tillhandahåller av beställaren?
- Bör det finnas tydligare riktlinjer för hur underentreprenörer ska upphandlas?
- Föredrar ni att beställaren är med vid upphandlandet av underentreprenörer?
- Vid tidigare intervjuer har det kommit ett förslag på att underentreprenörer bör upphandlas med en fast vinstprocent. Detta för att entreprenörerna ska utvärderas enbart på mjuka parametrar. Vad anser ni om detta?
- Vi har förstått att det ibland kan vara ett problem med att olika yrkesgrupper har olika avtal (ackord och timlön). Är detta någonting som påverkar samarbetet?

Risker och Ansvar:

- Hur anser ni att ansvar ska fördelas i ett projekt för att samarbetet ska bli bra?
- Hur påverkas samarbetet av ansvarsfördelningen?
- Hur bör risker och ansvar tydliggöras i förfrågningsunderlaget?
- Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig, om det t.ex. görs avsteg från standardavtalen (AB/ABT)?
- Hur fungerar standardavtalen i kombination med partnering?

Skallkrav:

- Anser ni att det kan finnas skallkrav i förfrågningsunderlagen som påverkar samarbetet positivt/negativt? I så fall hur?
 - o Har ni varit med om något typiskt fall då detta inträffat?
- Bör det stå som ett skallkrav att samarbete ska ske över gränserna?
- Ofta ställs krav på att alla inblandade entreprenörer ska ha erfarenhet från tidigare partneringprojekt, hur ser ni på detta?
- Vad anser ni om Landstingets bilaga om "Ledningens medgivande"?

"Samtliga medarbetare och andra engagerade företrädare för anbudsgivaren xxx är införstådda med att det innebär utökade krav beträffande tillit, öppenhet och förtroende i projektet som omfattas av denna anbudsinfordran än som kan gälla i andra uppdrag. Företagsledningen är medveten om och accepterar att projektets bästa sätts i första rummet, även om detta kan innebära att medarbetaren och andra engagerade företrädare för organisationen måste göra avsteg ifrån sådana lojalitetskrav mot sin huvudarbetsgivare som kan gälla i andra sammanhang"

- Hur ser ni på när det står i FU att det är ett prioriterat mål att arbetssökande ska beredas möjlighet till arbete? Socialt hänsynstagande.
 - o Kan det ge någon effekt på samarbetet?

Samlokalisering:

- Vilka effekter anser ni att samlokalisering av inblandade entreprenörer har för samarbetet?
- Ser ni några fördelar för samarbetet om beställaren tillhandahåller lokal?
- Hur ofta anser ni att samlokalisering är nödvändigt? (antal dagar i veckan)

Incitament och viten:

- Hur anser ni att incitament kan påverka utvecklingen av samarbetet i ett partneringsprojekt?
- Märker ni någon skillnad på inverkan av incitament då det används som drivkraft för ett projekt eller då det används som ersättningsmodell vid riktpis (enligt AB/ABT)?
- Om det finns incitament med i FU - hur ser ni helst att det då delas mellan partneringsentreprenörerna?
- Gör det någon skillnad om incitament delas lika mellan alla partneringsentreprenörer?
- Hur ser ni på bonusar kopplade till projektmål?
- Hur ser ni på viten?
- Hur anser ni att viten påverkar samarbetet? Kan ni ge ett exempel?

Projektering:

- Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?
 - o Hur ser ni på om detta finns som ett krav i förfrågningsunderlaget?
 - o Tror ni att det kan ha en påverkan på samarbetet?
- Anser ni att tiden för fas 1 kan ha inverkan på samarbetet?
- Hur ser ni på om det vid tillhandahållande av FU redan finns ett fast startdatum för projektet?
- Hur ser ni att krav på 3D modellering påverkar samarbetet?
 - o Påverkar det kontakten med verksamheten som kommer bedrivas i byggnaden?
 - o Underlättar det förståelsen?
- Kan ett användande av BIM öka samarbetet ytterligare?

Gränsdragningslistor:

- Är det till fördel för kommande samarbete om det i förfrågningsunderlagen, klart och tydligt är specificerat vad som ingår i fast och rörlig del?
- Vad anser ni vara mest fördelaktigt för projektets samarbete, att ha flest kostnadsposter under fast eller rörlig del?
 - o Vad tycker ni om att traktamente ibland ligger under den fasta delen?
 - o Vissa entreprenörer anser att det kan ses som att beställaren kan försöka lura entreprenören att räkna bort sig då denna lägger det mesta under den fasta delen. Hur ser ni på detta?
- Kan ni ge exempel för gränsdragningslistor som kan göra att samarbetet förbättras eller försvåras?
- Anser ni att gränsdragningslistor bör finnas med i förfrågningsunderlaget eller att de bör utvecklas tillsammans senare under projekteringen?
- Vissa intervjuade menar att gränsdragningslistor kan sätta begränsningar för projektet.
 - o Vad anser ni om detta?

Avslutningsvis:

- Vad anser du är ett bra förfrågningsunderlag?
 - o Vad bör finnas med?
 - o Hur bör det vara upplagt för att ge de bästa förutsättningarna för samarbete?
 - o Kan du ge några konkreta exempel?
- Hur anser ni att viktningen mellan mjuka och hårda parametrar bör fördelas?
- Ser ni någon effekt på samarbetet beroende på hur de värderas vid utvärdering?
 - o Finns det risk att det i slutändan ändå blir fokus på pris vid upphandling?
- Finns det någonting som vanligtvis missas i förfrågningsunderlagen idag?
- Hur kan beställaren i ett förfrågningsunderlag visa att denne är insatt och förstår syftet med partnerering?

Intervjuguide Underentreprenör

I nedanstående frågor kommer beställaren att syfta till projektets byggherre, frågorna kommer även enbart att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor kring förfrågningsunderlag:

- Hur anser ni överlag att kvaliteten är på de förfrågningsunderlag ni som underentreprenörer får?
- Hur ser ni på att förutsättningar i förfrågningsunderlag anpassas/ändras respektive görs identiska med de underlag som totalentreprenören själv lämnar anbud på?
- Skulle samarbeten förbättras om beställaren tog mer hänsyn till er vid utformandet av underlagen? Beskriv i så fall hur och varför.
- Vad anser ni påverka viljan/drivkraften att göra ett bra jobb och samarbeta över gränserna? Kan ni ge något exempel?

Beställarorganisation:

- Hur skulle ni vilja att beställaren representeras i ett projekt och hur kan det synliggöras redan i ett förfrågningsunderlag?
- Hur påverkas ni av att beställaren använder en konsult som representant för beställarorganisationen?
- Hur blir skillnaden i samarbetet om beställaren sätter av flera personer från den egna organisationen till en projektgrupp där flera funktioner blir representerade och medverkar i projektet?

Samlokalisering:

- Vilka effekter anser ni att samlokalisering av inblandade entreprenörer har för samarbetet?
- Ser ni några fördelar för samarbetet om beställaren tydliggör det redan i förfrågningsunderlaget? På vilket sätt?

Ansvar:

- Hur anser ni att ansvar ska fördelas i ett projekt för att samarbetet ska bli bra?
- Hur påverkas ni under Fas 1 och Fas 2 av olika typer av ansvar? Beskriv gärna.
- Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig, om det t.ex. görs avsteg från standardavtalen (AB/ABT)?
- Hur anser ni att garantitider kan påverka samarbetet?

Skallkrav:

- Har ni varit med om något typiskt fall då skallkrav har påverkat samarbetet positivt/negativt? Kan ni ge exempel?
- Ofta ställs krav på att alla inblandade entreprenörer ska ha erfarenhet från tidigare partneringsprojekt, hur ser ni på detta?
- Hur ser ni på när det står i förfrågningsunderlag att det är ett prioriterat mål att personer som står långt utanför arbetsmarknaden (socialt ansvar) ska beredas möjlighet till arbete?

Incitament och viten:

- Hur anser ni att olika incitament som drivkraft för projektet (t.ex. bonus för lägre driftkostnader än beräknat) kan påverka utvecklingen av samarbetet i ett partneringsprojekt?
- Om ni får välja, ser ni helst att det finns någon typ av incitament i ett projekt?
- Hur ser ni helst att ersättningsmodellen "riktpreis med incitamentet" delas? Lika mellan Totalentreprenör, beställare och nyckelunderentreprenör eller endast mellan totalentreprenör och beställare?
- Märker ni någon skillnad på samarbetet vid användandet av bonus för att uppnå olika typer av värden som drivkraft för ett projekt eller som ersättningsmodell vid riktpreis (enligt AB/ABT)?
- Anser ni att viten påverkar samarbetet? Kan ni ge ett exempel?

Projektering:

- Hur ser ni på initiativ om teambuilding från beställarens sida?
- Hur ser ni på om det finns krav på 3D modellering i förfrågningsunderlaget? Påverkar det samarbetet?
- Har ni några reflektioner kring kort tid för fas 1?
 - o Vad anser ni vara optimal tid för projektering?
- Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?
 - o Hur ser ni på om detta finns som ett krav i förfrågningsunderlaget?

Gränsdragningslistor:

- Hur ser ni på gränsdragningslistor?
- Hur bör de användas/utformas för att stödja samarbete?
- Kan ni ge exempel på gränsdragningslistor som kan göra att samarbetet försvåras?

Avslutningsvis:

- Vilken entreprenadform anser ni vara mest fördelaktig vid ett partneringsprojekt?
- Vad anser du sammanfattningsvis är ett bra förfrågningsunderlag?
 - o Vad bör finnas med?
 - o Hur bör det vara upplagt för att ge de bästa förutsättningarna för samarbete?
 - o Kan du ge några konkreta exempel?
- Finns det någonting som vanligtvis försummas i förfrågningsunderlagen idag?
- Hur kan beställaren i ett förfrågningsunderlag visa att denne är insatt och förstår syftet med partnering?

Bilaga 3

Mats Enmark, f.d. VD för KBAB intervju den 7 april 2015

Dessa frågor kommer att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor kring upphandling:

Hur kan ni som beställare i förfrågningsunderlaget allmänt skapa goda förutsättningar för samarbete i projektet?

Det gäller ju mer att titta på de personliga egenskaperna, att hitta sådana frågor som gör att kvalitetsparametrarna belyses samt hitta frågor som guidar de som ska vara med och beskriva hur de ser på olika saker. Det är väl kanske inte så att byggnadsarbetare är vana att beskriva sina personliga egenskaper och färdigheter, hur man agerar och reagerar i samarbete och i olika situationer, men jag tror att om man ska få till ett bra lag så är det jätteväsentligt att man får till den typen av diskussion och att man kan ställa den typen av frågor. Så att det blir skarpa offerter och att det är de man har tänkt sig involverade i ett samarbete som svarar på frågorna. Man kan ju aldrig fånga allt men att man får någon form av inblick i och att man får någon känsla för hur mycket man har försökt lägga ner sig i detta. Samt att man får reda på hur man tänker i sådana frågor.

Har man med det här i förfrågningsunderlaget så signalerar ju det att det här är viktigt, att samarbetet är viktigt. Om man inte ställer frågorna på det här området, ja då är det ju inte så viktigt längre. Det är klart att man alltid kan komma i efterhand och säga att; ”nu ska vi ut och paddla kanot för att göra det här trevligt och få ett bra projekt”, men har man redan då fel folk i båten, då är det troligen redan kört. Jobbar man på en lokal marknad som här, då är det nästan möjligt att handplocka personer som funkar i sådana här sammanhang och ett sådant här samarbete och det är jätteviktigt för projektets framgång. Hur man skriver och hur man uttrycker sig här – det har betydelse för det projekt man sedan får!

Vilken entreprenadform anser ni vara mest fördelaktig vid ett partneringsprojekt?

Jag tror att entreprenadform inte är så himla viktigt, men vi har jobbat mest med totalentreprenad och det kanske är lite mer av... Inte av skäl som att det ger oss större inflytande om man skulle välja en delad entreprenad eller general, utan det kopplar mer till ett smidigare arbetssätt - att vi gör en sådan upphandling inom LOU, sedan har vi ett enklare förfarande när vi handlar upp de övriga entreprenörerna. De största underentreprenörerna som vi handlar upp inom totalentreprenaden inom projektering och utförande av arbete, där jobbar vi i princip på samma sätt. Det är partnering i nästa led också. Det är inte bara i första ledet utan i andraled också och vi är väldigt delaktiga i de upphandlingarna. Det är ju inte någonting som vi släpper till någon entreprenör utan det är ju ett arbete vi driver tillsammans. Då fungerar totalentreprenadformen bra. Det är vår partneringentreprenör som tecknar de kontrakten, det blir lite enklare.

Hur stort inflytande har ni då över underentreprenörerna?

Vi har ett avgörande inflytande där. Vi säger nej om vi inte tycker att det är rätt underentreprenör. Det har vi full möjlighet att göra. Vi ska vara överens om att det här är okej. Vi tillämpar en sådan modell att vi försöker hitta lösningar där vi är överens och är vi inte överens, ja då kan vi ta det vidare till det vi kallar för ett projektråd där vi kan diskutera frågan i en grupp där vi har beslutande mandat. Blir inte projektrådet överens så är det en sak mellan ombuden i avtalet att hantera. Så att vi kan komma ur konflikter utan att hamna i rätt eller liknande.

Vad anser ni påverka viljan/drivkraften att göra ett bra jobb och samarbeta över gränserna? Kan ni ge något exempel?

Jag tror att alla egentligen vill göra ett bra jobb! Det finns nog hos de allra, allra flesta en ambition och då är det mer att skapa goda förutsättningar för det. Det är inte så svårt att förändra det sätt man har jobbat på traditionellt så att det blir mer involverande och engagerande. Sedan tror jag att det fortfarande finns väldigt mycket att göra i byggbranschen, att bättre ta tillvara på erfarenheter och släppa ut mer ansvar. Jag tycker det är kul och ett bevis på att samarbetet fungerar när man som beställare kommer ut på ett bygge och får höra bygggubbarna ropa efter oss för att visa att "så här har vi löst det". De visar på idéer och förbättringsförslag så att vi kan diskutera. Man känner att engagemanget är kopplat till vårt intresse.

Allt det vi signalerar är vårt intresse och hur viktigt det är att ni gör det här åt oss. När vi sedan följer upp exempelvis genom fortlöpande täthetsprovningar är det viktigt att vi berömmar när det blir bra och kritiserar när vi inte är nöjda för att få till nya och bättre lösningar. Genom det engagemanget från oss som beställare så betyder det jättemycket för laget där ute och deras vilja att göra ett bra jobb. Beställare som abdikerar, eller inte är närvarande är en spik i kistan för ett projekt. Partnering bygger på att det är två mer jämnspelade parter, där den ena inte får dominera utan att man kan mötas på mitten. Det tror jag är jätteviktigt i praktiken. Den som tror att man i ett partneringprojekt kan släppa allt till entreprenören och få det att fungera blir säkert besviken i slutändan.

I förfrågningsunderlaget då - jag tror att man kan beskriva också här vad som är viktigt för oss. Att vi försöker formulera det så att man förstår att det här ändå är i ett större sammanhang och att "vad kan konsekvenserna bli om vi inte får de kvalitéer som vi eftersträvar?". Att man ser att det inte bara är krav som ställs för att det är "lattjo lajban" utan att det finns motiv som gör att det blir meningsfullt. Sedan också att man kan följa upp och låta alla inblandade se resultatet av arbetet redovisat efteråt. Just när det gäller energiprestanda är det sådant som går att mäta och påvisa. I dag skriver vi till och med avtal om energiförbrukning. Sådana parametrar kan också vara drivkrafter.

Vi lade ganska mycket kraft i början på att hitta relevanta mål inom flera områden men kände att det gav kanske inte så mycket ut i alla fall. Utan det är kanske vissa nyckelfaktorer - att hitta något enkelt sätt att mäta trivseln på arbetsplatsen, att mäta hur engagemang och trivsel utvecklar sig, det tror jag kan vara ett bra verktyg. Att ha som underlag för diskussioner att fånga upp signaler som kanske inte når fram tillräckligt snabbt. Framförallt där det är ett lag där man inte känner alla väl och där man inte har förtroendet att prata öppet om sådana saker. Det är ett sådant krav jag tycker man kan ta med i förfrågningarna för att visa att det är viktigt.

Eftersträvar ni att öka konkurrensen bland anbudsgivare? I så fall, hur?

Det är självklart så att det krävs konkurrens och man får "laga efter läge". Vi har ju en byggindustri idag där det finns några få stora företag. Sedan finns det marknader som fungerar bättre än andra och i storstäderna kanske det finns mer konkurrens än vad det gör i en medelstor stad som Karlstad. Här känner man att prisbilderna och nivåerna är så välkända genom att man har bra koll på varandra. Framförallt kan man se hur mycket jobb och hur belagt företag har det nu och ofta går det att förutse "vilka är det som kommer att vara vassast denna gång".

Priskonkurrensen har minskat i betydelse. Då vi jobbar långsiktigt så är det viktigt att vi har prisnivåer som gör att vi kan fortsätta med det vi gör. Att vi inte blir straffade av marknaden. Det är ju inte på sista tusenlappen, kr/m², som projektens framtid avgörs, utan det är ju att man får ihop den kompetensen i projekten som är nödvändig. Det är där som konkurrensen ska mätas. Det är den som kan skapa de största värdena, och det är utmaningen att hitta, inte bara ta in lägsta pris som man tidigare ägnat sig åt.

Det är viktigt att det finns en förmåga att lämna prismässigt spetsiga offerter. I mindre och mer väldefinierade projekt som är enkelt att beskriva - där kan man ha större pridfokus. I den typen av upphandling kan man se vilka som ligger prismässigt bäst till, men det är bara en ögonblicksbild. Imorgon så kan det vara någon annan.

Beställarorganisation:**Anser ni att ni som beställare behöver beskriva er organisation i förfrågningsunderlaget? Varför? Kan det påverka anbuden och kommande samarbete?**

Absolut! Ju större marknad ju viktigare är det. Finns inte kontakten där man vet vem alla är och hur det fungerar så är det oerhört viktigt att man signalerar det i förfrågningsunderlaget. Dels att man kommer sätta till resurser och vilken kompetens de har, att man kan vara en partner som man verkligen kan byta frågorna med samt att det verkligen är någon som har både tid och engagemang för det och är beredd att sätta av det. Det måste ju speglas av förfrågningsunderlaget. Det är viktigt att vårt förhållningssätt framgår, det kan ju vara så att "nu kommer den här jäkla krångliga beställaren" och "nu måste vi lägga på här", "det här blir jobbigt" och det finns säkert de som tycker så, sedan finns det de som tycker "åh vad spännande, det här kommer vi att lära oss av och bli ännu vassare, och skärpa vår konkurrensförmåga". Det är där gränsen går, vilka ska man jobba med och vilka ska man inte jobba med det är svårt. Det vi hoppas är att fånga upp de som har en ambition gemensam med vår och då kommer vi ju över tid att få den mest prisvärda produkten.

Tror ni att det påverkar samarbetet om ni skriver i förfrågningsunderlaget vilka personer ni från beställarsidan kommer att ha med i projektet?

Ja, jo. Är det så att det skiljer mellan olika projektledare och att man har olika rykte som person, olyckligt om det blir så, men då är det klart att det kan påverka. Men jag tycker ändå att man ska vara tydlig, det går aldrig att gå in med falska förhoppningar i ett projekt och öppenhet är jätteviktigt här. Vi måste kommunicera det som är bra och det som är mindre bra. Har vi brister är det lika bra att tala om dem från början.

Brukar ni nyttja konsulter som representerar er organisation?

Vi är väldigt restriktiva med det, det förekommer vid arbetstoppar eller när vi måste köra någon grej som kommer utanför planeringen. Men det som är kärnverksamheten, det vi planerar och styr över, det genomför vi med egna resurser. Jag tycker att det är viktigt.

Känner ni att det påverkar relationen med entreprenörerna?

Min erfarenhet är begränsad. Vi har kört några konsultdrivna projekt också och jag kan tänka mig att det är så. Prata via bordet eller prata via ombud, det blir aldrig samma sak. Jag kan tänka mig att om det blir bekymmer så riskerar konsulten att komma lite på mellanhand. Då kommer man ändå direkt till beställaren eller uppdragsgivaren. Det är inte möjligt att beskriva ett uppdrag så väl att det kan drivas fullt ut med hjälp av konsulter heller. Det blir ett mellanting mellan mellanhand och ombud.

Känner ni att det krävs mer kunskap och engagemang från er sida vid partneringsprojekt? Motivera.

Det är det som är grejen! Man ska inte in i ett sådant här projekt om man inte är beredd att verkligen ge järnet för projektet. Man måste kunna möta entreprenörerna professionellt och hantera projekt med kunskap i botten. Det är väl så att på många ställen så har entreprenören ett övertag, de jobbar med frågorna hela tiden. De större beställarna som bygger kontinuerligt har ofta kompetens att matcha byggarna med. Men jag ser kollegor, det kan vara kommunägda bostadsföretag som kanske genomför projekt vartannat, var tredje år och inte har kontinuitet på samma sätt och bara har en eller ett fåtal personer som arbetar med det här. Hur ser deras kompetensförsörjning ut? Hur hänger man med på olika områden? Då blir det ju svårare, man måste hitta vägar i det landskapet. Dessa bolag blir mer beroende av konsulter som jobbar med partnering och där får beställaren en mer underordnad roll. I stället lägger man mer ansvar hos konsulterna som anlitas. Det finns säkert bra sådana lösningar också. Sedan är det ju viktigt med intern kompetensutveckling och att jobba med frågor som inte enbart rör morgondagen utan ligger långt fram. Det är det som triggar, att man hela tiden försöker förbättra och röra sig framåt steg för steg. Känner man att man kommer efter, "ligger i källaren" är det svårare att ta ikapp. Det är viktigt att hela tiden vara med. Uppfattas vi som företag som att vi är där, att vi finns och att det är spännande att samarbeta med oss för de idéer och synsätt vi har, då kan det bli bra projekt.

Kan du ge exempel på innehåll i ett förfrågningsunderlag som stärker det praktiska samarbetet?

Ja, det är ju sådana egenskaper vi värderar. Vi frågar om personliga egenskaper och hur man hanterar olika situationer.

Kan du ge exempel på innehåll i ett förfrågningsunderlag som försvagar det praktiska samarbetet?

Ju mer kontroll man bygger in signalerar misstroende i någon form. Du ska rätta dig efter vad vi säger och sedan kontrollerar vi att det blir så skapar inte bästa samarbetsklimatet. Det är ju en balansgång, vi måste ändå ha viss uppföljning, inte minst när det gäller ekonomin. Vi kanske kommer till det med incitament och hur man ser på det här med löpande räkning och nettokostnader? Där ligger väldigt stor signalverkan, antingen han man tillit till varandra som partners och då är det inte så svårt att välja eller så börjar man bygga system, som bygger på ett ifrågasättande och så fort man är där så har man redan trillat i gropen. Jag tror på enkla system, som bygger på tillit. Sen ska man inte vara naiv, man ska kunna upptäcka och reagera om man ser att "det här blir inte bra", men i grunden så måste ett partnerskap bygga på tillit, annars blir det inget bra.

Involvering av underentreprenörer:

Hur kan ni som beställare med hjälp av förfrågningsunderlaget påverka upphandlingen med underentreprenörer och på vilket sätt de blir involverade i samarbetet i projektet?

Det är en stor skillnad när vi får med dem redan ifrån början och att vi har workshops där arbetet förbereds och planeras tillsammans, därför ställer vi krav på att vara med vid upphandlingen och att denna sker så att underentreprenörerna fullt ut kan delta i förberedelserna. Det är allt från de enklaste grejer från hur man städar och plockar upp efter sig till hur man förbereder sina arbetare, hur man kommer fram. Alla skärningspunkterna där man är på samma ställe. Att det inte är en som går före i alla lägen och det inte är så att en bara kan göra vissa uppgifter utan att jag kan ta ansvar för både mina uppgifter och kompisens om det nu är lämpligt för att vi nu ska komma snabbare och bättre fram tillsammans. Alla de här sakerna är sådana man bäst tränar i praktiken, genom enkla övningar som workshops och annat byggs förståelse.

I vissa förfrågningsunderlag står det med hur underentreprenören ska handlas upp, är detta någonting ni brukar skriva med?

Ja, det gör vi.

Har ni märkt någon skillnad till om ni inte skriver med det?

Vi har det med, att det ska upphandlas på samma sätt. I alla fall på de större entreprenaderna, men sedan kan det ju vara småentreprenörer. Jag tror att det är några, kanske fyra, fem, sex som man alltid brukar vara med på samma villkor. Har man en undertaksfirma, som kanske kommer och kör ett undertaksjobb under begränsad tid, fyra veckor, så är det inte med på resan från början. De är svåra att få med in i matchen. Det kanske är mer de som följer mer under en längre tid som man ska fokusera på.

Samlokalisering:

Vilka effekter ser ni att samlokalisering av inblandade parter (byggherren, entreprenörer och projektörer) har för samarbetet?

Vi har försökt så, ända sedan första partneringsprojekten att sitta tillsammans och sedan att ha aktiviteter där alla träffas över yrkesgrupper såväl kollektivanställda som tjänstemän. Fortlöpande information om hur projektet utvecklas ur olika perspektiv, förbättringsområden och utmaningar framåt är jätteviktigt att kunna diskutera gemensamt. Grupptillhörigheten är stark och inte enbart negativ men vi kan göra ännu mera för ökad kommunikation och förståelse. Fortfarande ser man ofta att målare sitter med målare i alla fall, att man har ett "målar bord" och man har ett "elektriker bord". I ett partneringsprojekt på Rud, där har vi nu hållit på i fem år och alla känner varandra väl. Där är kopplingen till yrkesgrupp inte lika stark utan man sitter lite hur som helst.

Det ska vara korta och enkla kommunikationsvägar och så lite krångel som möjligt, och det är klart att sitter man tillsammans så blir det ju lätt att få tag på varandra. Partnering bygger ju mycket på kommunikation och relation, så samlokalisering är en underskattad parameter som man skulle jobba mera med för att öka dynamiken i samarbetet.

Ser ni något värde i att detta tydliggörs i förfrågningsunderlaget? På vilket sätt?

Ja det är ju också att signalera att vi menar allvar. På det sättet att man kan ha ambitioner och sedan skapar man inte förutsättningarna för det. Men genom att ha med det i underlaget, att det ska vara en sådan här miljö så har man beaktat det. Då ska det kriteriet finnas med. Det är så mycket mer som ska till, men då har man skapat förutsättningar.

Ser ni några fördelar för samarbetet om ni som beställare tillhandahåller lokal?

Nej inte av avgörande betydelse, men finns det möjlighet till det så är det ingen nackdel. Vi tillhandahåller alltid lokal i och med att vi alltid betalar för den. Men har vi upplåtit någonting som är bra eller fint, ja då är det klart att vi signalera att miljön är viktig för samarbetet och projektet. Finns det förutsättningar för samlokalisering så gör vi ju det, absolut!

Ansvar:

Hur anser ni att ansvar ska fördelas i ett projekt för att samarbetet ska bli bra?

Vi diskuterade det rätt mycket i början, att köper vi det på totalentreprenad, med ABT i botten så finns det ju där ett funktionsansvar som kanske blir svårt för entreprenören att ta när vi tillsammans är inne och petar i alla detaljer för bästa resultat.

När vi är delaktiga i beslutsfattandet så har vi sagt att vi har inga problem med det, utan vi tar över funktionsansvaret i alla de delar där vi har varit med och påverkat lösningen. Så där avlastar vi entreprenören funktionsansvaret, sedan har de ju alltid utförandeansvaret kvar. Men funktionen som sådan, den har vi sagt att den är vi beredda att ta över. Vi gör ju ingen lista på de punkterna, men skulle det visa sig att det här är någonting som finns protokollfört, att det där har vi diskuterat, det här har vi kommit fram till och att vi tycker det är okej att vi har gjort på det här sättet då tar vi över det. Det är ju kopplat till ekonomi för vi vill ju minska risken för entreprenören. Om vi har kompetensen, och kan ta de besluten, ja då kan vi minska lite grann på totalentreprenörens riskkonto som i sin tur kan komma oss till del i att de behöver ha lägre marginal, det är ju risk och vinst. Ju lägre marginal desto bättre pris på slutprodukten.

Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig?

Det finns tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig. Det skulle ju kunna vara så då att entreprenören kan hävda att ”ja det var ju ni som ville ha det på det här sättet” jag då kan det vara så, men vi har sagt att det ska vara dokumenterat i protokoll, det kan vara antecknat på ritning, eller på annat man kan styrka att vi har valt den här lösningen. Jag vet att vi gjorde ett varmt tak någonstans som entreprenören inte ville ha, men vi valde lösningen då vi var trygga med den, det blev en liten mötesprotokollsanteckning så var vi där. Skulle det bli problem är det så tydligt att gå tillbaka och se. Man ska inte till följd av ansvarsfrågan avstå från bästa lösning.

Hur anser ni att garantitider kan påverka samarbetet?

Det är ju lite grann hur man går in i det. Delar man visionen för ett sådant här långsiktigt samarbete då gör man ett bra jobb och då har garantitider ganska liten betydelse. Färdigställda projekt följs upp regelbundet och utförandefel åtgärdas.

Krav på förlängda garantitider signalerar någon form av misstroende. Det blir en kostnad som byggherren ska bära. Finns inte förtroende nog, kan vi inte bygga tillräckligt bra eller vad är det frågan om? Det här ska inte stå i fem år, utan det här ska stå i 50 år först och främst.

Skallkrav:

Har ni varit med om något typiskt fall då skallkrav har påverkat samarbetet positivt/negativt? Kan ni ge exempel?

Formaliakraven dominerar bland skallkraven men krav på samarbetsförmåga och utförandeförmåga förekommer också. Framförallt samarbetsförmågan, om vi lyckas fånga rätt personer för ett uppdrag påverkar det samarbetet positivt samtidigt som motsatsen kan vara förödande.

Brukar ni sätta krav på att alla inblandade entreprenörer ska ha erfarenhet från tidigare partneringsprojekt?

Nej, det är olyckligt att det sätts krav på att entreprenörer har arbetat med partneringsprojekt tidigare. Det kravet behövs inte! Vi betygssätter och har kvalitetsrankningssystem för att få mindre företag att förstå att vi värdesätter dessa saker som beställare. De får en möjlighet att förstå att det inte bara är priset som räknas. Därifrån sedan är steget att gå vidare in i ett projekt, det har vi ju sett företag som har gjort den resan.

Det fungerar inte långsiktigt om man stänger ute företag. För större partneringsprojekt är det svårare för mindre eller nystartade företag att ta sig in. Men träning på ett mindre projekt är ett bra sätt att lära. Ingen ska dock vara diskvalificerad för att man inte tidigare arbetat med partnering.

Vi ser gärna att vi får in nya partners. På samma sätt som vi också, även om det inte har blivit så ofta, men det har ändå hänt att vi har fått byta ut partners för att man inte har levt upp till förväntat arbetssätt. Det var ett installationsföretag bland annat som hade så svårt att komma ur sitt traditionella arbetssätt. I ett strategiskt partnerskap med flera arbeten efter varandra, när man utvärderar efter det första jobbet så tyckte vi att "nej de ska inte vara med i nästa" och då fick de lämna och vi tog in nya. Det är ju viktigt att tydligt signalera och agera så att inte hela projektet blir lidande.

Har ni använt er av socialt ansvar vid projekt (låtit personer som står långt från arbetsmarknaden beredas möjlighet till arbete) genom att ange det som ett krav i FU?

Nej det har vi inte gjort.

Kan ni se någon effekt av det står som krav?

Hela samhället brottas ju med sysselsättningsfrågan. I de flesta fall är det i större renoveringsprojekt i svaga områden där det ofta finns mycket resurser, där det finns många som står utanför arbetsmarknaden och kanske inte vill något annat än att få någonting att lägga händerna på. Vi jobbar med det på andra sätt men i själva projekten så har vi väl varit lite försiktiga. Men jag vet att det finns goda exempel där det verkligen har gjort skillnad, så jag är inte helt främmande för det. Vi behöver rekrytera fler till branschen och genom att visa på att här finns det möjligheter och få en första inblick för att sedan kunna gå vidare och skaffa sig utbildning och sådana saker. Så det kan ju vara "vinna – vinna", absolut! Men vi har ingen erfarenhet av det själva.

Incitament:

Anser ni att yttre belöningsystem som bonus eller ekonomiska incitamentsupplägg kan påverka utvecklingen av samarbetet inom ett partneringsprojekt? Hur i så fall?

Grundinställningen är att vi kör inga incitament, utan att vi har ett rent löpande räkningsjobb. Att man redovisar en ersättning för ett antal då specificerade kostnader som är en fast del och sen har vi en rörlig del. Den rörliga delen lägger vi inte mer arbete på än att det går att göra en enkel kostnadsberäkning, inget underlag för incitament.

Med incitament så är vi tillbaka i det här att, blir det justeringar och ändringar så ska riktpriiser justeras och så har man diskussionerna kring ”ingick det? Ingick det inte? Hur mycket ska det justeras?” Och så vidare. Då blir det en massa sådant energikrävande arbete som inte tillför någonting i värde, utan istället bygger ett misstroende. Parterna kan börja skapa konflikter där det inte borde finnas någonting som tar energi. Utan istället; ha tillit till varandra, ha öppen redovisning, titta på gemensamt hur vi kan sänka kostnaderna, jobba med inköp, jobba med att genomföra på bästa sätt, jobba med alla delar som är rörliga för att vi tillsammans ska åstadkomma en så bra produkt till så låg kostnad som möjligt och har de fokuset istället. Sedan gör vi allt det som är nödvändigt för projektet. Sedan finns det ju de belackarna som menar att ”ja men då kan det svälla, då blir det bara större och större och då kan man lägga på och lägga på” men då fungerar heller inte samarbetet för då har man heller inte förstått! Utan det är att åstadkomma en prisvärd lösning med de ambitioner som vi har. Det gäller att hitta rätt nivå där och man ska varken gå över eller under den. Nej jag tycker att incitamentsupplägg är olyckligt! Sedan kan man alltid ändå ha någon form utav bonus. Det är viktigt att man hittar ett system, vi har haft lite olika sådana där vi i efterhand mer har tittat på ”hur lever man levt upp till de ambitioner vi gemensamt tänkt oss?” På hur man klarade av sina roller och så vidare. Man kan hitta andra sätt att belöna på än att ”reglera kubikmeter betong och träform” eller vad det nu kan vara.

I och med att man sitter med olika avtal för de olika yrkesgrupperna så tjänar man ju olika pengar och det trodde jag var ett större problem för att man har hört att ”ja men den som tjänar så bra, han kan han göra det också” och så vidare och så blir det diskussioner. Men jag tycker vi har kommit ifrån det ganska mycket idag, det är inte riktigt så. Det är inte så stora motsättningar yrkesgrupper emellan. Utan trots att man har olika avtal, olika löner så kan man samarbeta oerhört bra. Vi trodde väl att detta var ett mycket större problem från början än vad det har visat sig att vara. Vi hade ju långtgående diskussioner om att försöka göra speciallösningar för de här partneringsprojekten. Att man skulle ha ett gemensamt avtal i botten, men det var ju nästintill omöjligt. Vi lade kraft på det för att vi trodde att det var en viktig fråga, men vi har sett att det inte är riktigt så idag, det har inte så stor betydelse. Då ska

Delar ni uppfattningen om att incitament kan ses som en misstroendeförklaring?

Absolut! Ja men så är det!

Hur anser ni att viten påverkar samarbetet? Kan ni ge ett exempel?

Finns inte särskilda skäl, exempelvis någonting måste vara klart för inflytt till ett visst datum, bör viten undvikas. I stället planera sluttiden tillsammans med utförarna för att kostnadseffektivt möjliggöra rätt kvalitet på slutprodukten. I dag med lågränteläget, om det skiljer en månad eller två eller tre på inflyttning och vi får tid att göra färdigt och få den produkten vi vill ha och kan ta in våra kunder i kompletta lägenheter där det inte behöver springa hantverkare i efterhand och göra jobb. Alltså det innebär en sådan skillnad både för hur kunderna uppfattar processen, och kvalitet på produkten. Så vi har släppt det ensidigt upprättade tidskravet.

Vi har ju skjutit på besked om inflyttningstiderna till dess att gubbarna på bygget är mogna att avgöra det också. Det är inte ett krav när vi startar jobben utan det kan vara halvvägs in i jobben innan man säger att nu sätter vi sluttiden. Så öppet har vi haft det. För att man ska känna att man har möjligheter och förutsättningar att göra ett bra jobb. Alla vill bli klara, det är inte det, utan det är snarare tvärtom att alla har för bråttom att bli klara. Vi måste kunna göra klart!

Projektering:**Hur ser ni att krav på 3D-modellering påverkar samarbetet?**

Jag har inte jobbat så där jättemycket med det, men ju mer komplex och med fler som är inblandade i processen desto mer angeläget är det att använda sådana verktyg i olika skeden även i brukarprocessen. Genom modellering kan olika yrkesgrupper tidigt åstadkomma bättre samordning och rationell produktion. Används verktyget rätt finns förutsättningar att bygga förståelse för olika yrkesgruppers utmaningar och därmed stärka viljan att samarbeta.

I kundprocessen för ett renoveringsprojekt finns en kunskapskälla hos de boende att "ösa ur". Och då, ju bättre man kan beskriva desto mer synpunkter får man och desto mer kan man bolla frågor. Längre fram i processen när man ska diskutera kanske i styrgrupp och i styrelser så är det ett värde att också kunna visa på skillnader och konsekvenser om man gör på ett sätt eller på ett annat. Jag tror att 3D-modellering tillför värde genom att bättre lösningar väljs och beslut fattas som i sin tur får betydelse för samarbetsklimatet.

Sedan är det ju så att verktygen förbättras, tekniken utvecklas. Man får skickligare konsulter som gör att det inte blir så dyrt och besvärligt! För ibland har det ju varit så att det har varit rätt mycket arbete och kostnader, men det har inte blivit så mycket värde. Men idag så tror jag på nyttan.

Hur ser ni på fas 1?

Inget projekt blir bättre än dess förberedelser! Att starta hals över huvud utan förberedelser, det blir aldrig bra. Utan man måste ha tid. Sedan beror det ju lite på vad det är för några typer av projekt, hur komplicerat det är, hur pass många nya utmaningar det innehåller. Det ser alltid olika ut från projekt till projekt, men det är med den erfarenheten man får bedöma vilken startsträcka som erfordras. Det beror ju också på vilka man har med sig, hur erfarna de är och hur mycket man har jobbat tillsammans och vilken erfarenhet man har av just det man ska göra.

Ett exempel är när vi skulle bygga landets första höghus som passivhus i kv. Seglet då hade vi en lång startsträcka. När vi arbetade oss igenom fas 1 ordnade vi till och med ett bygglabb där vi i full skala tillsammans med alla berörda kunde experimentera med olika lösningar för att vi skulle säkra att det skulle fungera. Det var ju många frågor som var helt nya, bland annat täthetsproblematiken.

Hur länge höll ni på då?

Om jag minns rätt var det frågan om nästan ett halvår, mer än vad som är normalt för att säkerställa alla bitar i det innan vi startade.

Är det vanligt att ni brukar ha ett fast startdatum när ni går ut med förfrågningsunderlagen?

Det är också lite olika. Vanligast är att vi inte har något fast startdatum medan i vissa projekt är fortast möjligt som gäller exempelvis när vi senast byggde studentbostäder på Campus som skulle vara klara till terminsstart.

Medan när vi upphandlar partnerskap för strategiska samarbeten, då finns det ju en grov tidplan men det finns ju inga startdatum angivna där. Utan det sker en samplaneringen där man tar hänsyn till gemensamma resurser och ekonomi, etapp för etapp, tillsammans med många andra faktorer som önskemål och krav från de boende.

Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?

Det är en förutsättning för att man ska få en bra resa under projektets gång. Eftersom det har med människors hem, boende att göra så är kraven stora idag. Då måste vi vara oerhört lyhörd, och det är en lång resa. När vi startar ett ombyggnadsprojekt, även om det inte är så tekniskt avancerat, så är en dialog igång ett år innan byggstart. Vi måste ha alla inblandade hyresgästers godkännande och vi startar med enkätundersökningar där vi går ut och frågar alla hur man uppfattar sin bostad och området, vad som är värt att bevara och vad som behöver åtgärdas, vad som är bra och dåligt.

Sedan kommer vi tillbaka med förslag på åtgärder, vi levererar material hela tiden. Vi har även möten där vi får ta in synpunkter på det materialet vi har skickat ut och sedan blir det tillslut ett förslag vi börjar forma oss kring och som vi söker de boendes accept för. Förslaget och hyrorna förhandlas också med hyresgästföreningen. Vi måste ju få intyg av de boende när vi ska förändra, så alla måste godkänna och skriva på då. Så för att komma rätt i den processen så är det väldigt viktigt att man har den här dialogen tidigt. Annars kan det bli tvärstopp och då står man där och så kommer man inte igång. Utan vi måste ta oss tiden innan så att det både kan fungera ur produktionsperspektivet och för de boende.

Hur brukar viljan till att involvera brukaren i ett tidigt skede generellt se ut bland entreprenörer idag? Ses det som positivt då slutresultatet blir mer gynnsamt för brukaren, eller anses de vara okunniga personer som "bara blir i vägen"?

Traditionellt så har det varit så att det är beställarens fråga, men för de som är riktiga partners så är det här viktigt. Att vara med på våra möten, att få höra vad brukarna tycker. Alltså för att fatta "vem är det vi är här för?". Det är en värde mätning där man sållar agnarna från vetet lite grann. Att de som är nyfikna, att de som vill lära sig att förstå och kunna göra bättre, göra skillnad – de kommer på de här mötena. Andra tycker att det är viktigare att ta kvällen. Men som vi har det nu har vi totalentreprenören med och underentreprenörerna till och från. Inte alla på något sätt, men det är vissa som brukar ställa upp och vissa har mer frågor som direkt berör kunderna. Sen finns en koppling till vilket engagemang man har för det man håller på med!

Gränsdragningslistor:

Hur ser ni på gränsdragningslistor?

Blir listorna för detaljerade finns en risk att helheten tappas. Samtidigt måste det i grund och botten finnas en uppdelning; ”det här är ditt huvudansvar, det här är mitt huvudansvar”. Jag tror att man kan slita ihjäl sig med gränsdragningslistor och man kommer inte rätt i alla fall. Utan ingen övertro på det, utan göra det som är praktiskt möjligt för att beskriva ett uppdrag. Sedan så får det vara mycket sunt förnuft. Genom gott samarbete hittar man de optimala lösningarna. Bygger man en gemensam bild hur det ska fungera, då säkrar det ju upp uppdelningen framåt istället för att man ska läsa i några listor och så ska man reglera.

Kan ni ge exempel för gränsdragningslistor som kan göra att samarbetet försvåras?

En gränsdragningslista kan vara ett hinder. Den bygger ofta på att någon extern vet vem som är mest lämpad. Alltså hur projektet ska drivas i detalj. Och det tror jag är väldigt svårt för någon konsult att beskriva eller för oss som byggherre att beskriva. Utan det här är absolut en uppgift som i de allra flesta fall görs bäst på arbetsplatsen, där man organiserar arbetet. Har man då för snäva gränsdragningslistor så kan det bli mycket suboptimeringar som skapar förutsättningar för irritation och tjafs i onödan. Utan låt de involverade i projektet som är där och förstår och ser hantera gränsdragningen. Sedan måste budgetkalkylerna kunna hanteras, men jag ser inte att det är något stort problem. Utan när man sedan är på plats – alla vet att man får betalt, då ska den slutliga uppdelningen ske, den lösningen som blir mest effektiv för hela projektet. Har man då styrt upp det redan i förväg så att det inte är möjligt, ja då är det en begränsning för hela projektet.

Avslutningsvis

Vad anser du sammanfattningsvis är ett bra förfrågningsunderlag? Vad bör finnas med?

Ibland verkar förfrågningsunderlagen mätas i hur tjocka de är – hur många sidor de är. Jag vet att det inte är tjockleken som avgör kvaliteten på slutprodukten. Det optimala förfrågningsunderlaget är kopplat till vad vi vill köpa. I de strategiska partnerskapen som vi eftersträvar för ständigt pågående renoveringsprojekt har vi väldigt lite om det som är själva projekten och det vi ska göra. Åtgärderna är endast översiktligt beskrivna, då det är någonting vi ska ta fram gemensamt sedan. Vi lämnar väldigt lite uppgifter, vilka hus det är, hur gammalt de är och ungefär vilka brister som finns där. Vi lämnar ofta en budgetsiffra och tider – när saker och ting behöver åtgärdas. Men, det är den mindre delen. Utan det vi lägger störst vikt vid är ”hur man driver samarbetet?”, ”vilka egenskaper är vi ute efter?”, ”vad är viktigt för de olika delprojekten.” Sen beskriver vi tydligt hur ersättningen kommer att regleras i projekten och utvärderingsmodellen där kriterierna för poängsättning av mjuka parametrar framgår.

Det är viktigt att entreprenörerna kan se hela resan framför sig så att vi kan beskriva den och vad som förväntas levereras utanför själva projekten. Sedan är det jätteviktigt för entreprenören att känna att vi som beställare tar vårt ansvar i olika skeden. Risk kostar och därför måste vi vara beredda att ersätta för visst arbete som läggs ner i tidiga skeden även om det inte blir ett projekt. Samtidigt som det ska finnas en morot att göra ett bra arbete så att det resulterar i ett projekt där full betalning för nedlagt arbete erhålls.

Förfrågningsunderlaget ska vara transparent! Det får inte finnas någonting dolt där eller att man försöker utnyttja skrivningar för att gynna någon viss entreprenör eller som riskerar att kullkasta den balans som eftersträvas i partnering. Utan att, gör man ett bra anbudsjobb och har förutsättningarna i övrigt så ska man veta att det lönar sig och då kan det leda hela vägen, till partnerskap.

Finns det någonting som vanligtvis försummas i förfrågningsunderlagen idag?

Jag har svårt att svara på det där. "Vad som försummas i förfrågningsunderlag idag", för jag har sådan liten aktuell erfarenhet nu, det var länge sedan jag studerade externa förfrågningsunderlag så jag vet inte.

Jag tror det finns en risk att partneringbegreppet börjar tas för givet. Därför är det viktigt att vi definierar vad vi menar med partnering. Det är så här vi vill att det ska fungera!

Möjligheten att genomföra intervjuer. Det är viktigt att mötas "face to face" för att stämma av innan beslut fattas att starta ett sådant här samarbete.

Tror ni det skulle vara en möjlighet att bjuda in de anbudslämnarna till en Case-övning där de får prova på och visa hur de arbetar tillsammans för att lösa problem som komplement till intervjuer?

Det finns områden där man säkert kan göra ännu mera. Lite också styrt mot "vilken typ av projekt är det?" För det kan vara olika typer av egenskaper som krävs för olika typer av projekt och kan man hitta metoder att jobba för mer riktade lösningar är detta intressant.

Det har också koppling till det som jag sa inledningsvis; när jag pratade runt; "hur ska vi arbeta i branschen?", "Hur ska vi kunna locka medarbetare i ett längre perspektiv?", "Hur ska vi vara konkurrenskraftiga?". Jag tror att byggjobbarna vill vara med och tänka själva – vill vara med och påverka, vill kunna ta ansvar! Alltså i mycket större utsträckning än tidigare och då är sådana här samarbetsformer än mer intressanta. De gör arbetet mer meningsfullt. På det viset kommer jag att bidra mycket bättre och med mycket mer. Det får inte bli så att byggnadsarbetarjobbet blir över för dem som inte landar i någon annan, utan vi vill att det ska vara stjärnor som söker hit – det är ju det vi behöver! Då är det spännande att jobba med sådana här saker! Det är utvecklande, inspirerande och görs det på ett bra sätt så kommer det också att betyda mycket för hur man lyckas i det framtida projektet och arbetet.

Det är duktiga byggare, ingenjörer vi behöver fler av. Statusen i jobbet ökar genom att företagen signalerar vikten av själva byggprocessen. Nya samarbetsformer är ett viktigt led i detta. Lyckas vi då kan vi se rätt så ljust på byggandet framåt!

Bilaga 4

Lars Nilsson, f.d. fastighetschef vid Landstinget i Värmland, intervju den 8 april 2015

Dessa frågor kommer att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor kring upphandling:

Hur kan ni som beställare i förfrågningsunderlaget allmänt skapa goda förutsättningar för samarbete i projektet?

Jo, det finns jättegoda möjligheter! Och det är ju verkligen att göra ett dokument där man är väldigt, väldigt öppen! Och man beskriver vad som är fastlagt och vad som fritt. Så att alla känner att det är tydligt. Och man talar om vad man vet om tider och vad man inte vet. Jag har valt strategin att många gånger tala om vad jag inte vet också. För det är ett jättebra sätt att få en öppenhet! Det är väl egentligen det som jag tycker har varit det absolut bästa och som jag har haft störst nytta av; det är när jag talar om vad jag inte vet omkring det här.

Du ser redan där då att det påverkar samarbetet?

Jättemycket gör det det! Jag tror att det är viktigaste punkterna egentligen.

Blir det lättare att involvera underentreprenörer då också?

Alla ja! Och för att det är ju... Ofta är det ju så här att motparten tror ju att man vet allting. Men man vet ju vansinnigt lite.

Hur ofta är det man vet vart man vill komma med slutresultatet i ett partneringsprojekt?

Det är ju såhär, man vet vilken verksamhet som ska ha nytta av lokalerna, eller vad det ska ske för någonting. Men man har ingen aning om hur det ska se ut. Man vet var på marken det ska stå ungefär, men mer vet man inte. Och man vet inte när det är färdigt heller.

Vissa förfrågningsunderlag står det ju fasta tider för färdigställande i. Hur ser du på det?

Jag brukar skriva på ett halvår när. Det är ju just det där alltså, att inte skriva 17:e mars eller så, utan att man skriver; tror man att det är 17:e mars så skriver man första halvåret det året. Och det är ju genom att göra sådana saker som man visar att man har förståelse för varandra. En annan sak är ju naturligtvis också att det i förfrågningsunderlagen inte får finnas sådana förutsättningar som bara den ena parten, ensidigt har en stor nytta av. Man ska liksom inte pressa in någon i ett hörn. Det är också jätteviktigt!

Har du något exempel på något sådant?

Jag har ju sett då när man... Det är ju ofta kring ekonomi på något sätt. Man pressar folk i ett hörn. Och det är helt olämpligt.

Vilken entreprenadform anser ni vara mest fördelaktig vid ett partneringsprojekt?

Det finns ju bara ett enkelt svar och det är totalentreprenad. Så var det klart!

Vad anser ni påverka viljan/drivkraften att göra ett bra jobb och samarbeta över gränserna? Kan ni ge något exempel?

Den här frågan tycker jag är jättespännande! Det är ju såhär att; när man deltar i ett partneringsprojekt så deltar man inte som representant för ett företag, utan man deltar som den individen man är. Och det är ju det som är konsten – att få alla att känna sig betydelsefulla. Och det har man alla chanser till som beställare! Och alltihop går ut på att få alla individer att känna sig betydelsefulla. Det gör man ju genom att uppmuntra alla att ta egna initiativ och man följer de råd man får. Och sen talar man ju också om lite kring hur efterlängtat det här projektet är och hur bra det kommer att bli, så att alla känner en stolthet. Och då har man klarat detta! Det handlar bara om det! Blir människor engagerade och känner en stolthet i det man gör, då gör de jättegod arbetsinsatser.

Känner du att du som beställare att det är viktigt att du är ute på arbetsplats och visar dig?

Ja!

Även gå ut till gubbarna och så, så att de ser er också?

Ja visst! Sen är det ju lite viktigt också att man har en, man har gemensamma aktiviteter. Vi har ofta kört så här att vi haft någon gång i månaden när vi har grillat korv och druckit dricka vid någon rast och sådana saker. Och sedan har vi också så att vi har varannan eller var tredje månad någon morgonsamling där vi går igenom läget i projektet med alla deltagare då och då brukar vi också ha några av de ur verksamheten som ska in i lokalerna som ska vara med. Så att de brukar under en kort stund berätta ”hur ska en viss del utav lokalerna användas” – då har vi haft det som en serie som blivit med då.

Det är liksom helt fascinerande det här; jag har ju jobbat mycket med sjukhusbyggnader och det är väl naturligtvis så att de är extra intressanta, men alla är alltså väldigt nyfikna på hur det man bygger, hur det ska användas och vad man ska göra i lokalerna. Man får ett sådant fantastiskt engagemang ifrån folk och det blir också väldigt positivt ur den här verksamheten som ska använda lokalerna om de känner att det finns andra som är lite nyfikna och intresserade – så man vinner åt båda håll.

Då känner de också att det är värt att lägga ner tid på att komma dit och berätta om sin verksamhet?

Ja visst! Och de som bygger tycker ju också att det är värt att lägga ner lite extra möda. Så att det är bara vinster på detta.

Eftersträvar ni att öka konkurrensen bland anbudsgivare? I så fall, hur?

Det jag har haft som ambition är att få in flera anbud.

Det är ju det vi har funderat på när vi har läst och så här nu så ser vi ofta att det finns krav på att entreprenören kanske ska ha erfarenhet av minst tre tidigare partneringsprojekt, det kan man ju förstå ur beställarens synvinkel men det känns ju som att det gör det svårt för en mindre entreprenör att ta sig på marknaden?

Vi har aldrig haft något sådant krav! Nej! För vi tror att vi kan hitta rätt människor på alla ställen. Så vi har ju fått anbud ifrån de som inte har gjort någon partnering också. Men då har det ju visat sig på andra sätt att de inte har varit mogna än så de har inte fått uppdrag av oss. Utan det är bara sådana som har gjort flera uppdrag tidigare. Men vi har ju tyckt att; ”vi ska inte stoppa dit ett sådant villkor”, för vi har ingen nytta av det utan vi kan nog fostra människorna. Så att jag har snarare ägnat mig åt att få in så många anbud som möjligt. Vi är

ju helt fantastiskt gynnade, vi brukar ju få fem anbud och det är ju ingen annan som får i något sammanhang. Och då får man ju jobba på ett lite annorlunda sätt. Vi har ju haft ett stort fokus på miljöfrågor också och det har ju väckt ett stort intresse hos många, att man har sett det som en möjlighet att lära sig själva lite mer om sådana frågor. Därför har det ju funnits ett stort intresse av att lämna anbud till oss. Så att man får ju, man får ju liksom... man får bestämma sig om vad målet är, sedan får man hitta olika sätt då som sporrar folk att få vara med och komma till det målet.

På vilket sätt kan ni formulera er i förfrågningsunderlagen för att åstadkomma möjligheten för fler entreprenörer att lämna anbud?

Ja det är inget svårt alls! Vi har ju haft några områden. Vi har haft det här kring materialval och så och sedan har vi haft det här kring energi. Att vi har... Och vi talar ju naturligtvis om det då, att vi är bland de bästa på energifrågor och det betyder ju också det att de som kommer hit förväntar sig att de lär sig en del. Och då får vi bra anbud.

När vi skulle bygga det här operationshuset så var vi tydliga med att skriva; ”om allt gick bra så skulle det vara den första stora vårdbyggnaden i världen som var certifierad enligt ”Leed healthcare”, och det ville ju alla vara med på! Så det är sådana saker som man måste lyfta fram då, man måste visa att det är attraktivt att delta. Man måste övertyga sig själv först och sedan alla andra att; ”alla vill vara med på det här!”

Sådant måste ju vara rejäla drivkrafter att involvera i ett sådant projekt?

Ja visst, det är det! Och det kan man ju säga att de här ombyggnaderna vi har gjort, där har vi ju talat om då att det är krångligt och svårt och det ställer stora krav och att ombyggnad ska ske samtidigt som det pågår vård vägg i vägg bredvid. Så att det är också utmaningar att klara det här. Man måste tala om... Utmaningarna ska ju inte vara hemligheter utan utmaningarna ska lyftas fram så att de upplevs som utmaningar.

Beställarorganisation:

Anser ni att ni som beställare behöver beskriva er organisation i förfrågningsunderlaget? Varför? Kan det påverka anbuden och kommande samarbete?

Det anser vi väldigt, väldigt tydligt! Jag har ritat upp en organisationsbild i alla våra förfrågningsunderlag; hur ser vår organisation ut och vart möter vi olika parter på olika sätt.

Det här är ju ett sätt för att göra det... Ibland kan jag ju tänka så här att byggarna har en lite, lite begränsad värld! De tror att hinkar betong är det viktigaste - men det är det inte! Det är bara viktigt. Men det är inte det viktigaste! Utan det är ju kommunikationen mellan alla människorna som är den viktigaste! Då måste man ge en bild av; hur mycket kommunikation behövs det? Det är ju ofta så där då att de som är ovana att jobba i sådant här, de tror ju att man kan få besked över ett bord eller vid en kaffe kopp om alla frågor. Men jag måste ju beskriva hur det är för beställaren. Att beställaren måste förankra saker och ting. Och därför är alltså den här organisationsbilden jätteviktig. Sedan är det ju så att ibland händer det otäckheter och så och då måste man också ha en tydlig organisationsbild – hur ska information ske? Så för mig är ju organisationsbilden, den är ju alltså grundförutsättningen för en bra kommunikation. Det är därför den alltid måste finnas med!

Tror ni att det påverkar samarbetet om ni skriver i förfrågningsunderlaget vilka personer ni från beställarsidan kommer att ha med i projektet?

Det påverkar anbudet jättemycket! Är man osäker på hur beställaren är, då har jag ju all förståelse för att en anbudsgivare måste gardera sig. Känner vi varandra redan från början så vet vi.

Brukar ni beskriva exakt vilka personer ni kommer ha med i ett projekt?

Ja – både namn och födelsenummer! Ja, inga hemligheter! Utan fullständigt rakt och tydligt.

Och det vet ni när ni går ut med förfrågningsunderlaget också?

Ja och vi namnger ju också de eventuella externa konsulter som vi har med. Det har vi bestämt. Det är ju framförallt för att entreprenören inte ska tro att han kan tala om, utan det är bättre att vi är tydliga då.

Några gånger har vi gjort så att när vi har vetat att det har varit ont om folk, då har vi sagt att vi inte bestämt detta utan det kommer vi avgöra när vi ser vilka entreprenören anlitar. Och det är bara för att det ska vara riktigt tydlig, så att man känner att förutsättningarna är tydliga. Och det påverkar ju givetvis anbudet och då också kommande samarbete.

Brukar ni nyttja konsulter som representerar er organisation?

Vi låter inte konsulten vara en mellanhand utan det är ofta så att vi inte har haft bemanning till alla funktioner, utan vi har anlitat konsulter. Men då har det ju varit så att det är konsulter som vi har anlitat förut och som vi vet väldigt väl och som vi har uppfostrat.

Det påverkar alltså inte relationen med entreprenören?

Nej! Ingenting!

Okej! Så de vet vart ni vill i projektet?

Precis! De är glasklara! Så det är egentligen ingen skillnad om de hade varit anställda hos oss. Det har vi ju förstått också av vissa förfrågningsunderlag, att de tar in konsulter de inte har använt förut.

Ja det är ju helt omöjligt då, då blir det ett glapp när de ska vänta på svar från beställarsidan och... Ja det går inte.

Känner ni att det krävs mer kunskap och engagemang från er sida vid partneringsprojekt? Motivera.

Då ska man säga – partneringsprojekt kräver en stark beställare. Största risken med ett partneringsprojekt är att beställaren är för svag. Så man kan ju säga så här att; beställaren har en hemmabana där det gäller att förse sina kunder med lokaler och entreprenörens hemmabana är ju i någon mån en osäkerhet, för beställaren kan inte tillräckligt mycket. Men det är så här att, för att kunna vara en beställare i partneringsprojekt så behöver man vara entreprenör.

Det är lite så vi har fått uppfattningen också, att man måste vara kunnig inom hela byggbranschen som beställare för att ro i hamn ett sådant här projekt?

Du kan ju se att Mats och jag, vi har ju jobbat som entreprenörer. Det är ju jättetydligt hur lätt det går för oss att jobba såhär!

Kan du ge exempel på innehåll i ett förfrågningsunderlag som stärker det praktiska samarbetet?

Där kan jag tycka då att tydlighet stärker det praktiska samarbetet. Alltså att man talar om hur en hel del saker ytterst konkret ska gå till. Så att ingen behöver liksom, skapa egna bilder av det. Jag kan ta då det här; val av byggmaterial ur miljösynpunkt. Det låter ju ytterst diffust för alla. När jag har jobbat för landstinget så har vi haft väldigt stränga krav på det här och då har vi beskrivit exakt; "hur går processen till?" Det finns ingen som behöver tveka en sekund och det har vi ju tjänat jättemycket på sedan i det praktiska jobbat. Alla har begripit från början vad det är.

Kan du ge exempel på innehåll i ett förfrågningsunderlag som försvagar det praktiska samarbetet?

Ja det är ju om man har rubriken "kontrollanter". För det är det absolut snabbaste sättet att slå undan för... på något sätt goda förutsättningar, det är att stoppa dit kontrollanter.

Det blir som ett misstroende där alltså?

Ja precis!

Tror ni att ni i förfrågningsunderlagen kan formulera er på så sätt att det kan tolkas som misstroendeförklaringar gentemot entreprenören? På vilket sätt?

Ja då, det finns fler saker! Det kan gälla saker kring ekonomisk redovisning. Som man också då kan formulera sig på ett klumpigt sätt.

Tror du att det är vanligt?

Ja jättevänligt och... Ja över huvudtaget på det ekonomiska området så går det att formulera sig dumt. Över huvudtaget så ska det vara så här att man ska i förfrågningsunderlaget beskriva en anda. Man ska inte komma med detaljpåpekande utan detaljerna ska falla ut och vara naturlig... en naturlig konsekvens av andan. Förfrågningslaget ska över huvudtaget vara utformat så att det beskriver andan i; vad är det vi ska göra och hur ska vi göra det?

Och sedan ska det någonstans också finnas insmuget där att, vi är ju vår arbetsmiljö själva. Det är hur vi uppträder mot varandra som skapar förutsättningar för det här. Så det tycker jag nog... Sedan finns det ju en annan sak också, det är ju det här med, åter igen då, respekten för varandra. Det är också en viktigt bit att ta med där då! Man talar om att vi har respekt för en massa saker som är viktiga för en entreprenör och vi förväntar oss att entreprenören har respekt för en massa saker som är viktiga ur vår synpunkt. Då är det mer respekten för det där än att man är inne och petar på varje detalj.

Tror ni att engagemanget från entreprenörer kan påverkas om ni väljer att anlita en konsult som projektansvarig?

Jag har aldrig varit med om det riktigt.

Märker ni någon skillnad i samarbetet om ni avsätter en egen grupp från organisationen, där flera funktioner blir representerade, till att styra arbetet?

Det är ju såhär att, jag har aldrig satt till en person utan jag brukar alltid sätta dit ett par personer. Och det är ju många olika strategiska skäl till det. Ett så är det ju så att man vet ju aldrig – nya konstellationer, nya människor! Alla samarbetar inte lika bra med alla. Men har man då några stycken så är det sannolikt att man hittar några som samarbetar bra. Här gäller det ju då också att bygga på de som gör detta bra. Därför måste man hela tiden tänka på att plocka dit ett antal.

Tänker ni på det när ni skriver ut namn på de personer som ska delta i projektet? För att ge entreprenören en chans att matcha med sina?

Ja och man tänker också att de man stoppar dit också inte är för lika. För de ska kunna hitta människor då som passar sig att samarbeta med. Så det är ju jätteviktigt hur man plockar ihop bemanningen. Det är få saker som är så viktiga som just det här. Och att stoppa dit flera stycken för att liksom... Ja det är ju som att fiska i ogenomskinligt vatten! Man måste alltså ha en grupp som möter en annan grupp. Alltså, enskilda individer är precis meningslöst. Sedan finns det ju en annan risk med enskilda individer också, det är ju om någon blir sjuk. Då blir det ju helt omöjligt! Så det gör vi inte.

Involvering av underentreprenörer:

Hur kan ni som beställare med hjälp av förfrågningsunderlaget påverka upphandlingen med underentreprenörer och på vilket sätt de blir involverade i samarbetet i projektet?

För mig så är det ju en självklarhet att alla ska vara engagerade på samma sätt. Att, så att säga, det ska vara partneringsavtal vidare också, med konsulter och andra entreprenörer. Sedan finns det en massa som säger att det är svårt, men det går! Så det är liksom ingenting att tjafsa om.

Det finns många projekt som vi har hört om där underentreprenörerna blir upphandlade på fast pris.

Ja det är ju helt meningslöst, bara att förstöra idéer! Så att det har jag aldrig varit med på. Vi gör ju också så att vi deltar vid upphandlingen av underentreprenörer.

Är det ert ord som är slutordet då eller är det entreprenörens?

Jag tror ingen gång under 16år... jag har alla gånger under 16år fått som jag velat.

Då kan vi ju säga att det är ditt ord som är slutordet då?

Ja, det kan ju krävas en del goda argument då, så kan vi se det!

Hur brukar era upphandlade TE/GE utforma förfrågningsunderlag för upphandling av underentreprenörer i partneringsprojekt?

Vi gör ju våra handlingar så att de går att använda i nästa steg också.

Så att man kan skicka vidare också?

Ja, så har vi gjort.

Samlokalisering:

Vilka effekter ser ni att samlokalisering av inblandade parter (byggherren, entreprenörer och projektörer) har för samarbetet?

Ja, tre dagar i veckan så ska de ha samma kontorsrum. Det är sanslöst lönsamt! Vi tydliggör alltid att vi tillhandahåller lokalerna och att de kostar ingenting.

Okej, i förfrågningsunderlaget?

Ja. "Vi tillhandahåller de här och det finns inget alternativ!" Vi är på väg, vi har gjort det en gång att vi skrivit så här att; "det utgår ingen ersättning om man jobbar någon annanstans."

Oj! Okej! Hur tas det?

Ja de blir lite förbannade och sedan accepterar de det.

För det blir ju egentligen en kostnad att stå för den lokalen, får ni in det sedan i projektet? Blir det mer lönsamt?

Ja! Det är så lönsamt så det är bara att bjuda på lokalen. Det är ju så här att med kommunikation; vi säger att vi har snabba datorer och allt sådant där, men mail är ju ett förbannat dåligt sätt att kommunicera. Man skapar ingenting bra med mail. Utan man kan bara skicka negativ information. Det är ingen utveckling alls i mail, utan utvecklingen är ju när människor möts ansikte mot ansikte. Och sitter de då i samma rum, då kan man ju ha stora rum och så ritar och gör allt när man kan ha direkt dialog med varandra – då når man helt andra resultat! Så att... För mig så finns det inget annat alternativ till det.

Ansvar:

Hur anser ni att ansvar ska fördelas i ett projekt för att samarbetet ska bli bra?

Vad är ansvar? Jag menar ansvar – vem är det som vill ha någonting?

Ja det är ju beställaren.

Ja visst! Vem ska ta ansvaret då?!

Det är inte så svårt! Till slut så hamnar allt ansvar hos beställaren. Men sedan har man ju en jättetydlig dialog med varandra och hela tiden följer upp; ”vilka risker finns det?” Och sedan jobbar man ju för att liksom... Från början är ju den här risklistan oändligt stor. Och sedan ser man ju riskerna där och sedan jobbar tillsammans för att se till att ingen av dem faller ut. Det är ju så man måste hantera detta. Men det finns ju ingen anledning för beställaren att lägga över risken på entreprenören. Alltså att entreprenören ska gardera sig om det går snett, utan det är ju bättre att alla kämpar för att det ska gå bra! Så jag har aldrig hittat någon idé att plocka över ansvar på någon annan. Så mycket pengar har jag inte!

Nej precis, då tar ju entreprenören höjd i kalkylen?!

Ja visst! Ja visst!

Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig?

Då kan jag säga så här; det finns ett skede då jag tycker att det är lite tråkigt ibland. Och det är när man i fas 1 gör kalkyler på olika saker och en del kalkyler efteråt visar sig vara helt fel. Alltså man väljer alternativ utefter kalkyler som inte var bra, inte var rätt. Det är en svår fråga! Då gäller det ju att när man har några års erfarenhet av det här, då gäller det ju att vara lite ”full i sjutton” istället och ställa massa kontrollfrågor på kalkylerna. Men alltså, jag tycker att det är de enda gångerna jag egentligen har känt mig missnöjd. Alltså, vi har valt alternativ utifrån en felaktig kalkyl. Och då går det ju inte att lämna något ansvar...

Det kan bli som en dominoeffekt, att då väljer man en grej och så måste man välja en annan grej för att man har valt det och...

Precis! Och sedan så går det ett halvår och sedan måste man välja ytterligare saker för att man valde fel. Så det är jätteviktiga saker.

Hur anser ni att garantitider kan påverka samarbetet?

Jag tycker det är jättebra med en lång garantitid! Och skälet till det, det är egentligen att då kan man tillsammans få saker och ting att fungera på det sättet som var tänkt. Man får alltså lite erfarenhet i att; "hur fungerar det?" och "vad är det för eventuella justeringar vi behöver göra?". Vi behöver inte göra det här i panik-bråttom! Utan vi har lite tid på oss att analysera; "hur fungerar det?". Så att för mig är en lång garantitid, det är ett bättre sätt för att ha ett bra samarbete. Så därför brukar jag ha minst fem år.

Hur gjorde ni på sjukhuset då? Jag tänker, finns det sådana garantitider på de maskiner som ska in i de lokalerna?

Ja men alltså, det är ju så här... Det går ju att bedriva vård fast att det finns garantianmärkningar och så här. Så att det gäller ju bara att hålla sig lugn. Om vi tar i det nya, inte operationshuset utan hus 2, där det är röntgen och labb och alltihop – där har vi stora garantifrågor kring alla avloppsledningar som vi jobbar med samtidigt som att det är vård. Det är liksom inga problem, det går alltid att lösa! Så jag kan inte se att det finns någon motsats i det helt enkelt.

Skallkrav:

Har ni varit med om något typiskt fall då skallkrav har påverkat samarbetet positivt/negativt? Kan ni ge exempel?

Ja, jag kan säga att jag har ett skallkrav som påverkar det positivt! Jag är väl den enda som har... När man lämnar anbud, då har jag ett blad som heter "ledningens medgivande". Det här är en fråga som väldigt få andra har tagit upp. Det är ju så här att, det finns ju när man jobbat i ett privat företag, lojalitetskrav. Man ska vara lojal med sin arbetsgivare och det går inte riktigt ihop med partnering. För då ska man vara lojal till projektet. Och det innebär en konflikt då, därför har vi ett blad där det står så här:

"Samtliga medarbetare och andra engagerade företrädare för anbudsgivaren xxx är införstådda med att det innebär utökade krav beträffande tillit, öppenhet och förtroende i projektet som omfattas av denna anbudsinfordran än som kan gälla i andra uppdrag. Företagsledningen är medveten om och accepterar att projektets bästa sätts i första rummet, även om detta kan innebära att medarbetaren och andra engagerade företrädare för organisationen måste göra avsteg ifrån sådana lojalitetskrav mot sin huvudarbetsgivare som kan gälla i andra sammanhang. "

Med detta som stöd kan jag säga att det är projektet som ni är lojala med.

Det var ju spännande! För det har vi inte haft en tanke på innan.

Och det är jätteviktigt! För när vi då har genomgångar med alla andra, då kan vi visa upp, och det här ska undertecknas av VD. Och då går jag igenom det här med alla och visar papper på att alla företags chefer har accepterat att ni är mer lojala med det här projektet än med ert företag. Och om det är någon som är tveksam så är dörren där, då får man ju gå hem! Så det här är ju ett skallkrav som verkligen förbättrar samarbetet sedan. För då kan alla bli kreativa sedan.

Det finns inga hämningar liksom?

Nej inga hämningar alls! Och den organisation som är bäst på att göra saker och ting ska göra dem. Så det där tycker jag är det bästa exemplet på hur någonting som någon då kan uppfatta som negativt men som är ett skallkrav verkligen ger ett bra resultat.

Vad har du fått för respons på det?

Bara positivt! Bara positivt! Men det är ingen annan än jag som använder det där.

Men det kanske kommer?

Det är risken!

Brukar ni sätta krav på att alla inblandade entreprenörer ska ha erfarenhet från tidigare partneringsprojekt?

Det gör vi ju alltså inte! Men, vi har en utvärdering av att de som har varit med, de har ju en kompetens mer än andra. Men det är ju något annat.

Incitament:

Anser ni att yttre belöningsystem som bonus eller ekonomiska incitamentsupplägg kan påverka utvecklingen av samarbetet inom ett partneringsprojekt? Hur i så fall?

Ja det kan det påverka och allt är negativt!

Du tycker det?

Jag är 100 % säker! Så om incitament och sådant... De leder ju bara till då att... Om incitamentet är tillräckligt lockande så blir ju incitamentet mycket viktigare än produkten. Så det är helt fel att göra så!

Om ni föredrar ekonomiskt incitament av typen riktpreis med incitament, hur anser ni i så fall att det ska utformas?

Jag föredrar aldrig något bonussystem. Så att, jag vill inte ha det.

Tror ni att det finns en risk att incitamentet kan skapa ett "taktiktänk" där entreprenören tar höjd i kalkylen för att slippa betala för ett överskridande?

Ja det är ju meningen med det!

Man jobbar mer för sig själv då än för projektet?

Ja, ja visst, precis så är det!

Hur anser ni att viten påverkar samarbetet? Kan ni ge ett exempel?

Ja det är väl självklart att det gör, det är ju negativt! Och viten ska man absolut inte ha, utan allt som viten skulle kunna hjälpa till löser man på annat sätt.

Projektering:

Hur viktigt anser ni det vara att från er sida ta initiativ till teambuilding?

Mycket, mycket viktigt! Och att alla kan delta i de här teambuilding-aktiviteterna, det tycker vi är jätteviktigt!

Hur ser ni att krav på 3D modellering påverkar samarbetet?

Och det är ju återigen ett mycket, mycket tydligare sätt att kommunicera med varandra. Så det är ju ett väldigt, väldigt positivt sätt. Det är ju också positivt genom att många av de som ska använda lokalerna har ju mycket större möjlighet att tillgodose sig genom en modell än en platt ritning. Det är ju ingen som... Och ännu värre är ju våra ritningar att man visar ju inte allting på en ritning heller. Utan man har ju fyra, fem olika sorters olika ritningar för att man ska få se helheten, då blir det ju helt omöjligt.

Bukar ni ha des som krav då förfrågningsunderlaget?

Man kan säga så här; det finns ju tillfällen då det är helt onödigt – då gör vi det inte. Men är det någon större... är det nybyggnad så gör vi det och är det mer omfattande ombyggnad så gör vi det.

Hur ser ni på fas 1?

På vilket sätt omfattning och innehåll påverkar gruppens samarbete och slutresultat?
Den där förstod jag inte riktigt vad ni tänkte på...

Det är väl egentligen att i förfrågningsunderlagen så är det väldigt kort tid för fas 1...

Nej.

De förfrågningsunderlag vi har kollat på har väldigt kort tid.

Ja men det är rena dumheter!

Vad är optimal tid?

Gott om tid ska det vara. Lång tid.

Brukar ni i era förfrågningsunderlag sätta fast starttid för ett projekt när ni går ut med förfrågningsunderlaget?

Nej - helt idiotiskt! Det är ju fas 1, då ska det gå väldigt långsamt. Idiotlångsamt! Man ska ju hinna tänka om ett par gånger och kasta man vad man har gjort. Det är jätteviktigt att man hanterar det så. Denna fas 1 tar ju längre tid än byggtiden! Så är det i verkligheten, om man vill nå ett bra resultat. Så vi satsar liksom på, vi utgår ifrån att fas 1 tar längre tid än byggtiden och det beror ju dels på att man har verksamheten som är ovan vid det här sättet att tänka. Och verksamheten vet inte riktigt hur man vill ha det. Och riskerna med att trycka på för fort är alldeles för stora, för då blir det ju fel. Om man ritar fel på ett papper eller på en modell – det är ju rätt så enkelt att ändra, men när man väl har byggt är det lite värre!

Det kostar lite med!?

Ja visst! Så vi tycker alltså att det ska ta lång tid och vi är samtidigt måna om att den grupp som påverkar det hela är stor.

Vilket innehåll och vilken omfattning bör fas 1 ha?

Då kan man ju ställa sig frågan så här; "när börjar fas 1?". Ja, vi tycker så här att den verksamhet som ska ha nya lokaler bör ju ha tänkt igenom; "vad är det för verksamhet man ska bedriva i de här nya lokalerna?" och "på vilket sätt ska man göra det här?". Så att visionen om arbetssättet i de nya lokalerna är färdiga. Sedan har vi gjort våra senaste projekt så att vi har haft någonting som kallas "design dialog", jag vet inte om ni vet vad det är?

Nej?

Nej, det är ett sätt att beskriva egentligen vilka lokaler man behöver och vilka samband det ska vara mellan lokalerna. Men det är alltså inte ett ritat hus, utan det är samband mellan lokalerna och sambandet mellan verksamheten och så. De sakerna tycker vi ska vara färdiga innan man börjar med fas 1. Men sedan ska man inte ha gjort mer. Och då gör man en upphandling och jobbar ihop med dem då som ska bygga detta.

Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?

Det är jätteviktigt, för att behoven kommer ju därifrån.

Hur brukar viljan till att involvera brukaren i ett tidigt skede generellt se ut bland entreprenörer idag? Ses det som positivt då slutresultatet blir mer gynnsamt för brukaren, eller anses de vara okunniga personer som "bara blir i vägen"?

Jo de tycker ibland att det kan vara jobbigt att det tar tid, det tar tid att få de svaren och då har de för lite att göra.

Jag kan förstå ibland att de kan tänka att "nu kommer det massa folk, visst det är de som ska vistas i lokalen, men vad har de för kunskap?"

Ja visst, men då gäller det ju att de först får kunskapen så att de kan ta ställning! För de ska ju gå med det här i 20, 30, 40 år framåt. Det är ju många som tror att det är så där jätteviktigt att sätta upp "den där väggen" just då, men det är inte det i verkligheten. Det har ingen betydelse, det lär man sig med tiden.

Brukar ni skriva ut det i förfrågningsunderlaget att brukarna ska vara med?

Ja vi beskriver... De finns med i vår organisationsbild. Precis så hur kommunikationen dit ska ske och så. Ett problem är ju ibland att ja... om entreprenören eller entreprenörens konsulter kommer för nära brukarna. För då övertalar de brukarna att bestämma sig alldeles för fort. Och sedan blir det fel och ska göras om. Så där är det jätteviktigt att den processen får ta den tid den behöver.

Gränsdragningslistor:

Hur ser ni på gränsdragningslistor?

I princip anser vi att gränsdragningslistor är bra, för att de är tydliga. Sedan finns det en del krångel med gränsdragningslistor som man kan säga så här då att... tar vi till exempel löner så är lön en krånglig sak där, för att personer som jobbar kostar olika mycket beroende på vilken ålder de har. Pensionskostnaderna är mycket högre när de är lite äldre och så. Så att det finns ett antal praktiska svårigheter som man måste hantera.

När vi ändå är inne på det där med löner; vi pratade lite igår med en på sjukhusbygget där. Olika entreprenörer går på olika avtal – några går på ackord och några går på månadslön.

Ja, ackord ska vi inte ha några! För de skyfflar bara över sina arbetsuppgifter på andra. Det är ju självklart att det är så!

För då får andra göra jobbet för att de ska komma fram med sitt och...

Ja visst, det är väl helt meningslöst! Det är lika dumt som incitament och följderna blir ju samma sak.

Men gränsdragningslistor är ett sätt att göra saker och ting tydligt. Det finns några ställen där det är problem. Man kan ju också säga att gränsdragningslistor är lite svårt i början. Ta det här med vad som blir stora kostnadsposter; det är ju bodar till exempel. Det är ju svårt när man inte vet hur man ska bygga, att ha en uppfattning av hur mycket bodar som krävs, så då är det ju dumt att lägga bodarna i bygget. Utan då behöver man ha dem någon annanstans. På samma sätt är det för försäkringar – om man inte vet vad man ska bygga så vet man ju inte vad man ska behöva försäkra sig emot. Nej så det finns ett antal dumma poster och då får man hantera dem på ett särskilt sätt, men principen med gränsdragningslistor är bra.

Hur brukar ni göra med försäkringar och så i förfrågningsunderlagen? I vissa av de förfrågningsunderlag vi har kollat på så finns det krav att de som lämnar anbud ska vara försäkrade för ett visst belopp.

Men vi brukar lägga försäkringen utanför nu och så för vi ett resonemang om... För entreprenörerna är ju ofta försäkrade i hela sig verksamhet så det kostar ingenting för projektet att lägga in ytterligare ett. Så att det är där bara ett sätt att spara pengar. Landstinget har också en ganska omfattande försäkring, man kan bygga mycket på den försäkringen också så det är bättre att titta lite längre fram då, där man kan se vad det är man ska göra. Så att man inte köper någon "gris i säcken". Och det var det vi sa där då med att hur de ska vara utformade för att stödja samarbetet.

Kan ni ge exempel för gränsdragningslistor som kan göra att samarbetet försvåras?

Ja det är ju också om man har utformat gränsdragningslistan på ett lite klåfingrigt sätt så att man har lagt över alldeles för mycket som var alldeles för svårt och omöjligt där man hade lagt för dåligt med underlag för att man skulle kunna bedöma volymen på. Där det bara blir gissningar då. Det är ju inget bra!

Då är det bättre att ta det i ett senare skede och bestämma det tillsammans?

Ja just det.

Avslutningsvis:

Vad anser du sammanfattningsvis är ett bra förfrågningsunderlag?

Det är ett förfrågningsunderlag som beskriver osäkerheten. Det beskriver alltså vad det är man vill ha, men med de osäkerheter som finns. Så att det går att bilda sig en rimlig uppfattning om; ”vad är det som ska göras?”.

Hur bör det vara upplagt för att ge de bästa förutsättningarna för samarbete?

Jo, jag tycker alltså då att om man är ytterst krass när du säger upplagt. Då tycker jag att man ska anpassa sig till AMA för att AMA är så känd. Vad ska det finnas för information under respektive rubrik? Så att man använder AMA-systemet. Men det är ju bara för att vara tydlig.

För det är det ju inte många som gör vad vi har förstått det som?

Det finns en!

För av de vi har kollat på så är det bara sjukhusbyggena som är utformade med AMA.

Ja det finns ingen annan som kan. Krasst så är det så!

Ja det blir ju väldigt tydligt när man gör det. Vi har ju funderat lite över varför fler inte använder sig av detta. Vi som kommer in med nya ögon och ser...

Ja men det är bara okunskap. Helt klart! Ja, jag tycker det är jättedåligt. Jag brukar säga att ”ni kan inte ens språket”. Nej jag tror att det är ett typiskt uttryck för alla svaga beställare.

Ni vet - jag är ju pensionär nu så jag kan ju säga vad jag vill!

Kan du ge några konkreta exempel?

Jag tycker att vi har gjort bra förfrågningsunderlag - jag är stolt över dem! Jag tycker att de är jättebra.

Känner ni att ni har utvecklats hela tiden också?

Ja visst, vi gjorde ju det första år 1999. Den första partneringen gjorde vi förfrågningsunderlaget till vid årsskiftet -98/99. Vi var ju först... Ja det var ju det första stora projektet på centralsjukhuset.

Hur kan ni som beställare i ett förfrågningsunderlag visa att ni är insatta och förstår syftet med partnering?

Det är ju det här svåra begreppet andan, att vi beskriver andan. Att vi är tydliga då med att vi har olika krav, olika behov utifrån entreprenörens aspekter och utifrån beställarens aspekter. Och hur vi ska hantera det här. Sedan tycker jag att det här med konfliktlösning också är viktigt, att man är tydlig med redan från början; ”hur ska vi göra om vi inte kommer överens?”. Och att man har linjen klar, så att man inte hamnar i sådana frågor där man inte är överens och som förlamar samarbetet. Utan att man har ett sätt att skicka bort de. Vi brukar ha det så att man inte får vara oense mer än en vecka. Har man inte klarat sin osämja då så får man inte hantera frågan mer – då lyfter vi den till någon annan. Det fungerar jättebra!

Tror ni det skulle vara en möjlighet att bjuda in anbudslämnarna till en Case-övning där de får prova på och visa hur de arbetar tillsammans för att lösa problem som komplement till intervjuer?

Jag kan berätta för er att, det finns ett annat sätt som är sanslöst mycket effektivare och det är att ta in anbudsgivaren och de som ska jobba i projektet och låta de presentera sitt anbud. För då ser man precis hur samarbetet är i anbudsgivarens organisation. Ni kan inte ana hur tydligt detta är! Det kommer någon anbudsgivare, då är det en person som föredrar och berättar allt och de andra sitter och halvsover och de får inte säga någonting. Sedan kommer det en annan där alla pratar, alla delar med sig av sin information och man märker att det inte är styrt vem som svarar. Sedan kommer den tredje gruppen och där är det styrt vem som ska svara på varje fråga. Så man behöver inte göra en case-studie för att se detta. Vi har ju så att vi har poängsättning även av... Alltså det som kommer fram i intervjun ingår också i utvärderingen. Det är ett jättebra sätt! De då som inte har en organisation där det är fritt att framföra sina synpunkter och så, de har ju ingen chans. Det här avslöjar sig på två minuter, så fort går det!

Vår tanke i början var att man kunde bjuda in flera olika anbudsgivare och sätta sig ner och lösa problem så skulle man på så att kunna se hur man jobbar tillsammans för att lösa problem...

Nej det behövs inte. Jag har aldrig upplevt att jag haft någon svårighet att se detta.

Men som sagt, då kräver det ju mycket av beställaren? Att du som beställare ser detta. Men om du tänker dig en beställare som inte har så mycket kött på benen, skulle det vara ett alternativ då?

Ja, då tror jag kanske att det mer skulle vara att de ser hur beställarens personal fungerar ihop med entreprenörens personal. Jag tror nog att det skulle... Det kan ge en del där. Vi gör på ett annat sätt, vi har ju handlat upp en del stora projekt med partnering, men det är ju väldigt riskabelt att börja ett jättestort projekt med en ny organisation. Så vi låter de här som ska göra ett stort projekt att få börja med ett litet. Ja de som bygger kanske för en miljard, de börjar med ett projekt för sex- sjuhundra tusen. För då ser jag jättemycket också, då ser man sådant som är bra och sådant som är mindre bra. Och så kan man föra resonemang om detta och så ser man; "hur bör vi göra i det stora projektet?". Så att starta med ett litet, det är jättebra!

Jag tänkte på en sak till. Jag vet att Örebro ofta arbetar med det här med socialt hänsynstagande då man tar in personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Hur ser ni på det?

Jag vet att de gör det. Det kan man verkligen fundera över... Om man ser det som ett socialt ansvar, då kan det säkert vara ett sätt att hjälpa människor in på arbetsmarknaden igen, men byggprojekten blir ju inte bättre av det. Det är ju ett socialt sysselsättningsprojekt, det ska vi ju vara medvetna om och det drar resurser från projektet. Ja jag har ju förståelse för det här att det är svårt att hitta introduktionsarbetsplatser och svårt att hitta praktikplatser och allt sådant där och då måste man hjälpas åt att göra detta, men då måste man veta varför man gör detta och att det kostar en slant. Det drar lite resurser och då ska man ha ersättning för det!

Vi har aldrig hamnat i den situationen.

Är det något du vill tillägga?

Jag tycker att det finns en viktig del till här kring öppenheten som jag inte känner igen i era frågor och det beror på att det är svårt att upptäcka den om man inte deltar i projektet. Och det är de här ekonomigenomgångarna som vi har, där vi stämmer av budget och så och stämmer av faktureringen. Och att de är gemensamma. Alltså där deltar alla PE hela vägen, så att alla ser varandras ekonomi ordentligt. Det är jätteviktigt, helt öppet! Och det är inte bara det att det är öppet utan man tvingas att se dem. Det har varit jättebra!

Och nu snurrar det en sak till, vi pratade förut om kontrollanter, det har vi inga. Men vi gör ju uppföljningar ändå och då är det viktigt att inte någon enskild sitter på sin kammare och gör uppföljning utan att man gör det tillsammans. För annars skapar man missnöje!

Kan det bli en form av misstroende också?

Ja precis. Sedan vet jag inte, har ni sett någonting av de här projektuppföljningarna vi gör? Där vi gör temperaturmätningar? Det kallas väl med ett fint ord klimatomätningar där man mäter hur alla medarbetare uppfattar klimatet i projektet. Och då i detta underbara land där det finns en massa datorer så finns det ju statistik och erfarenhet av hur förhållandena brukar vara i projekt så att man kan jämföra sig med det bästa i landet och så. Jag tycker att de också är jättebra, de genererar också mycket positivt ur samarbetsaspekter där man kan jämföra sig med andra och se; ”så här har vi det här, hur man det på andra håll?”. Ibland så tror man att allt är 100 % bra i alla andra projekt, men så är det ju aldrig. Det tycker jag ger mycket ur samarbetssynpunkt. Det här med temperaturmätningar en gång i halvåret i stora projekt – det är jätteviktigt! Det är ju egentligen inte själva mätningen, utan dialogen kring mätningen.

Bilaga 5

Sixten Westlund, projektledare vid Karlstads kommun, intervju den 6 maj 2015

Dessa frågor kommer att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor kring upphandling:

Hur kan ni som beställare i förfrågningsunderlaget allmänt skapa goda förutsättningar för samarbete i projektet?

Jag tror att det ska vara en ganska så tydlig förfrågan på vad det är vi är ute efter. Om man ska jobba i partneringsformen så ska det vara tydligt hur vi ska jobba tillsammans. Förfrågan ska dessutom vara tydlig i hur vi utvärderar. Detta tror jag ger en bra förutsättning.

Vilken entreprenadform anser ni vara mest fördelaktig vid ett partneringsprojekt?

Jag tror på en totalentreprenadform, ABT.

Vad anser ni påverka viljan/drivkraften att göra ett bra jobb och samarbeta över gränserna? Kan ni ge något exempel?

Det är ju egentligen att vi som beställare visar att vi vill jobba i partneringsformen och att vi kan knyta samman parterna från vår sida. Goda exempel, det är nog att det är mycket mjuka parametrar man handlar upp på och det är också de mjuka parametrarna vi ska försöka få ut att jobba efter också. Att vi är tydliga med vad vi vill med entreprenaden och att vår verksamhet som ska bo i byggnaderna får vara med och tala om vilket behov de har med byggnaden; det här är vad vi vill.

Är ni tydliga med det i förfrågningsunderlagen också?

Ja, men vi kan säkert bli bättre, i själva förfrågningsunderlagen, det kan man nog säga i och med att vi visar vår organisation tydligt att; de här personerna ska vara med. Och vi säger också, vi har försökt att ta fram en form av en målbild/vision vad det är vi vill bygga, med hjälp av verksamheten att detta är vad vi vill bygga redan i det skedet. Så detta brukar vi försöka att få med, så gott vi har kommit fram till det då.

Vi försöker även via vår utvärderingsmall visa vår eftersträvan i entreprenaden.

Eftersträvar ni att öka konkurrensen bland anbudsgivare? I så fall, hur?

Ja vi vill ju gärna ha ökad konkurrens. Vi vill ju inte att det ska vara för få som lämnar anbud. Men nu är det ju så här med partneringsentreprenader att de lämpar sig bäst i stora/större projekt och i och med detta så då blir det ju färre entreprenörer som lämnar anbud. Men vi försöker i alla fall att få till det så fler ska lämna anbud, nu kanske inte vi är de som har lyckats bäst med det, vi får ju normalt bara inom tre upp till fem anbud.

Tror du att man kan uttrycka sig på ett sätt i förfrågningsunderlagen så att man får in fler anbud också, att det öppnar upp för fler?

Ja det tror jag, vi håller på och tittar över nu hur vi ska kunna få det här att bli bättre förfrågningar. Vi vill och frågar ju exempelvis efter erfarenhet från partneringentreprenad som ett utvärderingskrav. Men nu börjar fler och fler få erfarenhet av partneringsarbete och då kanske man kan lägga det på någon annan nivå som ex. skallkrav. Men att hitta så att vi kan få fler som lämnar anbud kan vara svårt. Men vi försöker att hitta det.

Beställarorganisation:

Anser ni att ni som beställare behöver beskriva er organisation i förfrågningsunderlaget? Varför? Kan det påverka anbuden och kommande samarbete?

Det tycker jag, man ska vara tydlig där. Vem är det som är ansvarig projektledare, ombud, tekniska sakkunniga, vilka är det som är med från verksamheten och så vidare.

Då går ni ut med namn direkt i förfrågningsunderlagen också?

Ja det gör vi.

Tror ni att det påverkar samarbetet om ni skriver i förfrågningsunderlaget vilka personer ni från beställarsidan kommer att ha med i projektet?

Ja faktiskt, det kan ju göra det, både positivt och negativt. Jag tänkte så att; det kan det ju göra. Men jag vet inte men jag tror det kan påverka. Varför, det kan ju vara så att man ser att det är någon som är erfaren på beställarorganisationens sida eller att beställarorganisationen har tagit hjälp av någon som är erfaren. Vi visar även att personer avdelats med tid osv. finns.

Tror ni att det kan göra att entreprenörerna anpassar vilka de tar in i projektet också, om de vet att; ja men de här fungerar bra med den personalen ni har avsatt för projektet?

Det kan det också göra, det tror jag.

Brukar ni nyttja konsulter som representerar er organisation?

Väldigt få tillfällen. Det är endast om vi inte skulle råka hinna med själva. Då kan vi ta hjälp av en konsult. Men då talar vi tydligt om vilken nivå hjälpen från den konsulten innebär och vilka rättigheter den har. Det är vi tydliga med.

Om ni tar in en konsult, känner ni att det påverkar samarbetet då?

Det kan det göra. Det gäller ju för oss också att ha en konsult som är rätt för projektet och vi väljer ju naturligtvis någon som vi tycker är rätt. Men det är just det jag sa, vilken beslutanderätt har den konsulten när den sitter vid ett bord och vad kan den göra. Det måste vara väldigt tydligt. Så att inte den sitter där och inte kan besluta, det är ju ännu sämre.

Känner ni att det krävs mer kunskap och engagemang från er sida vid partneringsprojekt? Motivera.

Ja det tycker vi och det är lite grann som vi vill också, men det gör det. Vi måste vara delaktiga i fler beslut eftersom vi oftast har väldigt lite på benen då vi startar entreprenaden kan man säga. Vi har inte gjort någon projektering själva oftast utan det kommer efter entreprenörernas upphandlande och då måste vi vara med att ta de beslut som också påverkar hela projektet i både tid och budgetram och så vidare.

Kan du ge exempel på innehåll i ett förfrågningsunderlag som stärker det praktiska samarbetet?

Det skulle kunna vara... Ett av det är ju att vi vill gärna ha ett skede i början där vi får lära känna varandra och även då föra fram vårt mål/vision med byggnaden, att; den här byggnaden ska vara för den här verksamheten och då är det också att; det här är det vi ska bygga för, så att man får ut det ända ut i produktionen, senare så att frågor som; ”varför ser det ut så här och till vem är det vi bygger” lätt kan besvaras. Detta kan vara en del i det. Sedan också att vi gärna vill vara med i upphandling av ytterligare partneringunderentreprenörer, större inköp osv. Det kan också hjälpa till att stärka det praktiska samarbetet.

Kan du ge exempel på innehåll i ett förfrågningsunderlag som försvagar det praktiska samarbetet?

Ja det är tvärtom då, om inte vi är engagerade, att inte vi känner att vi har tid, vi måste ha tid. Eller att vi inte känner att vi vet vad det är vi vill ha. Och att vi i sena skeden ändrar oss. När vi går in i ett sådant här projekt så måste vi veta reglerna också. Kan inte vi följa det så tror jag inte att det kommer fungera så bra. Och att vi inte har bestämt oss om vem som bestämmer, då går det inte heller så bra.

Har vi inte den ekonomiska ramen klar finns det stora chanser att vi hamnar fel i omfattningen. Kvalitets nivåer och ekonomiska ramar som inte är förankrade eller klara leder oftast till fel målbilder.

Tror ni att ni i förfrågningsunderlagen kan formulera er på så sätt att det kan tolkas som misstroendeförklaringar gentemot entreprenören?

Det skulle det nog kunna vara. Jag har hört om andra entreprenader eller andra förfrågningar lite här och där att man har varit väldigt vaga i vad det är man frågar och hur man tänker arbeta i projektet, och det tror jag inte går så bra då heller. Då är man ju redan ute med att man vill spela med entreprenörernas anbud m.m. för det kommer ju följdfrågor till sådana förfrågningar. Ytterligare kan vara olika former av incitament som där visar att; vi tror inte att ni är ärliga men vi vill jobba med partneringformen. Man kan ex. visa att beställaren ska styra projektet, på fel sätt, och det kanske inte är det rätta att gå ut med.

Tror ni att engagemanget från entreprenörer kan påverkas om ni väljer att anlita en konsult som projektansvarig?

Jag tror att detta påverkar lite grann, för är konsulten med så ska den ha fullt ansvar på något sätt, han ska jämföras med mig som beställare och är den som bestämmer. Annars så tror jag att det kan bli svårt i vissa fall. Beställaren och konsulten måste vara väldigt överens för att det ska fungera. Samtidigt måste konsulten förstå och kunna arbeta i en partnering – inte bara ta vem som helst – dessutom måste konsult och entreprenörer fungera ihop.

Märker ni någon skillnad i samarbetet om ni avsätter en egen grupp från organisationen, där flera funktioner blir representerade, till att styra arbetet?

Ja det tror jag. Där finns det skillnader, vi är ju en så pass stor organisation på Karlstad kommun, mindre kommuner kan ju ha det betydligt svårare och de måste ju anlita konsulter eller ta hjälp och stöd. Men där vi har en organisation där man då visar att projektledaren har fulla mandatet och har man dessutom en egen organisation från verksamhet och vissa tekniska kunskaper, att man då får ett helt annat driv i en sådan organisation naturligtvis. Där man då har mandat inom det området.

Hur många personer brukar ni sätta av för ett partneringsprojekt?

Vi kan säga så här med olika skeden då att en projektledare blir det som har ansvaret för hela projektet; budget, tid, kvalitet och resultat. Men projektledaren tar då hjälp under upphandlingsfasen, när vi handlar upp så brukar vi ha en grupp för utvärdering, då är vi tre stycken. För att det inte ska vara ett enmansjobb som utvärderar utan man ska få olika syn på det. Och sedan så lägger faktiskt vår enhetschef en liten hand på det på slutet också och har synpunkter om det nu skulle finnas det. Så det är en rätt så stor organisation på utvärderingen för att vi anser att det är så viktigt, för vi ska ju kunna svara upp för utvärderingen för den som får jobbet och vi måste svara upp även varför de som inte har fått jobbet, inte har fått jobbet, varför de har fått olika poäng osv. Sedan har vi delat upp entreprenaden i två faser, fas 1 är egentligen systemhandlingar och enkel projektering för att ta fram och säkerställa budgeten och den omfattning vi vill ha. Där deltar då verksamhet, med förvaltare, med några tekniskt sakkunniga som oftast är en till tre stycken personer ock från vår organisation, i det skedet. Och när vi går in och har skrivit kontrakt, fas 2 med oftast ett ABT kontrakt, för att gå över till produktionen, då blir det tillbaka till projektledaren som driver projektet i den riktningen som man har kommit fram till då, men att de andra är med i partneringen ändå på vissa möten, men då är det mer bevakande roll samt hjälp med vissa specifika områden. Men hela tiden så är det projektledaren som samordnar det här.

Involvering av underentreprenörer:

Hur kan ni som beställare med hjälp av förfrågningsunderlaget påverka upphandlingen med underentreprenörer och på vilket sätt de blir involverade i samarbetet i projektet?

Vi vill ju gärna vara med vid valen av tillfrågade underentreprenörer, att vi med vid utvärderingen om vilka underentreprenörer som ska vara delaktiga. Vi samarbetar för att ta ut vilken nivå för UE ska vara med i så att säga, partneringsdeltagare med likvärdig nivå. Och det kan vi skriva in redan i förfrågningsunderlaget, att vi utser de tillsammans. Och vi kan också säga att de kan använda samma förfrågan som vi har, eller man kan använda en annan. Men där är vi inte riktigt klara, vi håller på att ta reda på mer hur vi ska göra där. Men ungefär så och att vi då gärna vill vara involverade i intervjuer och utvärdering av dem också på så sätt. Och att vi naturligtvis, och att vi sedan hela grupp med huvudentreprenören, UE, projektledare och vår projektorganisation tillsammans blir partneringsorganisationen.

Du sa att ni håller på att utreda det här med vad det gör för skillnader om ni skriver med att de får skicka vidare samma förfrågningsunderlag eller om de ska skriva om det?

Ja för vi har inte ställt det som krav att det ska använda vår förfrågan och poängsättning och så vidare men vi funderar på om vi kanske ska utveckla det och säga att; vi vill att ni använder vår förfrågan. Naturligtvis måste den skrivas om lite grann för då är det ju inte Karlstad kommun längre som handlar upp. Utan man använder samma förfarande, med samma poängbedömning och så vidare för att det ska vara lika för alla i projektet.

Hur brukar era upphandlade TE/GE utforma förfrågningsunderlag för upphandling av underentreprenörer i partneringsprojekt? Det har du egentligen svarat på i frågan över.

Ja just det. För just idag så är det två varianter då kan man säga, antingen så gör de en separat eller så har de faktiskt också använt vår.

Samlokalisering:

Vilka effekter ser ni att samlokalisering av inblandade parter (byggherren, entreprenörer och projektörer) har för samarbetet?

Det skulle jag vilja påstå att jag skulle vilja ha mer av, vi har inte riktigt det. Vi har ju haft några större projekt, eller riktigt stora och det är väl där man har mest vinst av det. Eller i alla projekt kanske under en kort period, eller bara ett fåtal dagar i några veckor eller liknande. Bara för att få ett bra driv skulle jag vilja påstå. Då träffas alla och vi kan göra projekteringen snabb, vi kan samordna enkelt och vi kan även göra produktion av handlingar eller utredningar och snabbt få en effekt av det. Men idag har inte jag eller vi så jättestor erfarenhet av det, för vi har inte gjort det får jag väl säga.

Okej, vad är anledningen till att ni inte har gjort det, om man får fråga så?

Ja, jag passar den vidare faktiskt. Det borde jag vara med och svara på, men vi har inte gjort det. Jag kan inte svara på varför. Vi har nog inte ansett att det har varit riktigt nödvändigt än. Det är ett vagt svar så men att, nej det har vi inte gjort. Jag tror att som, vi har partneringsprojekt på Landstinget här i Karlstad men det är ett sådant jättestor projekt det. Och där är det ju naturligtvis en mycket större vinst att alla är på samma plats. Men om vi bygger en byggnad för 30 miljoner, då har vi inte den vinsten längre utan då tror jag nog att vi kan jobba vidare på det vanliga sättet. Men någonstans mittemellan där, då kanske man behöver titta på det.

Några dagar i veckan då, en kortare period?

Ja för man behöver inte säga att vi ska sitta ihop en vecka eller två eller ett helt projekt utan jag kan tycka att, man är ju inte effektiv för projektet alla dagar, alla timmar. Utan; "nu när du kommer hit, två dagar ska du vara här." Och så har vi skapat ett projektkontor, då ska vi jobba där. Så kan man ställa i ordning var som helst inne hos oss på vårt kontor, eller något konferensrum som vi ställer i ordning. Mer så tror jag i så fall.

Ansvar:

Hur anser ni att ansvar ska fördelas i ett projekt för att samarbetet ska bli bra?

Ja här måste man ju vara tydlig, vi är ju fortfarande beställare och entreprenörer. Så det måste man ändå vara tydlig med vem det är som har ansvaret för ex. ekonomin hur sker fakturering m.m. Men när vi väl har handlat upp entreprenörer och kommit fram till hur arbetet ska ske sätter vi gemensamt våra roller i de olika faserna, alltså vi måste vara tydliga, vad är det vi ska göra för arbete i fas 1 och fas 2. I anbudet har entreprenörerna redovisat sin organisation för olika roller och dessa kommer vi att använda oss av. Vi har ju handlat upp en totalentreprenör kan vi väl säga ändå på något sätt som ska driva och hjälpa oss att driva det här och då anser jag att, då är det med hjälp av entreprenören som ska vara "första drivare" för projekteringsstadiet och de ska även driva på byggarbetsplatsen. Och detta tycker jag/vi är huvudentreprenörens ansvar. Men samtidigt är vi med som beställare och på likvärdig nivå men inte med i alla detaljer. I projekteringsstadiet i fas 1, då är vi mer likvärdiga men när vi väl kommer på arbetsplatsen då är det en som ska driva arbetsplatsen. Det kan jag nog tycka, annars så är vi ute och far om det är flera som ska vara med och peta för mycket. Jag kan åka ut på bygget och se vad det är som händer men då ska ju jag gå in och prata med huvudentreprenören och så ska vi komma fram till någonting gemensamt om det i så fall.

Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig?

Ja, om man inte är tydlig med vem det är som är projekteringsledare, alltså vem det är som leder projekteringsmötena. Och viktigt hur men driver alla undermöten så att beslutsordningen för rapportering funkar bra. Och om man inte har tydligt om vem det är som leder byggplatsen, en byggledning där, då skulle det nog också bli väldigt otydligt. Har man bestämt och köpt upp en entreprenör, då är det ju den som driver. Och sedan så kan väl jag gå runt som beställare då, jag fungerar ju då på något sätt som likvärdig men ändå på något sätt som kontrollant också kan man väl säga. Men då ska inte jag gå runt och peka på allting, anser jag, utan då är det någonting som jag och huvudentreprenören/UE tar i vår egen kabyss, att så här borde vi tänka. För det får inte vara för många kockar utan det måste vara en tydlig regel där. Och tydligt också att jag är beställare ändå naturligtvis, att jag har rätt att komma in och påstå någonting också. Viktigt att verksamheten inte får gå in och beställa/tycka fritt utan här måste allt gå genom projektledaren.

Om vi knyter ihop det med förfrågningsunderlaget, finns det något sätt som ni kan uttrycka det tydligt och få ner det på papper?

Ja i förfrågningsunderlaget skulle vi kunna säga att, till exempel entreprenörens organisation; ”Det här ska ingå, så här ska den se ut” till exempel. Det ska finnas ett ombud, det ska finnas arbetschef eller vad de heter på olika nivåer, det ska finnas en platschef, sedan så ska det finnas en projekteringsledare. Och sedan beroende på om man har några inriktningar nu då så ska man kanske ha någon inom miljö, man ska ha någon som har den tekniska samordningen till exempel och man ska ha en kalkyl eller liknande. Sådant kan vi tydliggöra tidigt i förfrågningsunderlaget; det här ska finnas, ni ska namnge personer till ja, någon nivå då, och de kommer vi att utvärdera på. Och referenser framförallt då, vad de har gjort och så vidare.

Om vi kollar på risker där också, hur ni fördelar riskerna för olika projekt, brukar ni som beställare ta på er den största risken eller hur brukar ni göra?

Vi kan säga så här då, vår upphandling går till så att vi säger; ”så här mycket pengar har vi.” Och i fas 1 så ska vi ta fram en byggnad med hjälp av systemhandlingar och enklare projekteringshandlingar och ta fram en kalkyl, sedan titta på de stora eller grova upphandlingarna och vad de kan kosta. Håller vi oss inom vår ekonomiska ram, då skriver vi ett avtal för produktion. Och där ska vi hålla oss inom sedan. Och risker är ju två sätt, att om vi nu har gjort något kalkyleringsfel eller att det händer någonting under produktionen eller med en befintlig byggnad kan man säga då. Vi vill inte att var och en, som vi anser, ha tagit upp några risker. Utan de ska vi som beställare och huvudentreprenören lägga på, uppe på det tillsammans. Så ingen ska lägga in några egna risker utan de ska göras bara för ren produktion. Risker sedan om det skulle bli fel, då går man ju inte på någon form av incitament då. Men vi har med att om entreprenörerna utför någonting som beställningsfel eller man gör egna fel då så att säga, det är ju en form av risk man får ta. Då har vi sagt att fel som entreprenörerna gör det får de stå för själva och att om det nu skulle vara så att det uppstår några förändringar så kan vi förändra upp till fem procent, utan att det blir någon förändring i entreprenadavtalet. Och risker på det sättet att det blir rena konstruktionsfel så står vi lika för överkommande kostnader. Så att vi tar 50/50 på de också då. Om det nu är ett incitament så är det enda vi har, att om inte budgeten håller på grund av att man har gjort något fel så står vi likvärdiga för den överstigande kostnaden.

Då är det ni och alla partneringentreprenörer?

Ja det kan man säga, det kan ju vara en UE som är den men vi har ju bara kontrakt med en. Så det blir ju huvudentreprenören och vi som får dela lika men sedan så kan ju huvudentreprenören med UE då ha samma kontrakt nedåt.

Hur anser ni att garantitider kan påverka samarbetet?

Ja, den är lite svårare. Jag vet inte om det kan påverka samarbetet men om vi är klara med att det är ABT som gäller, så även om vi är med och påverkar besluten och vi är överens om att det fortfarande är ABT som gäller och att det är, då är man ju klara med det innan och säger att det är fem år, ja men då har man ju även tagit höjd för det. Annars så måste man vara klar med gränsdragningen, att det här är någonting som beställaren har påvisat och då gäller två år och är det inte det så är det ju fem år. Så där måste man vara klar med gränsdragningen redan innan, när man skriver kontraktet inför fas 2 då.

Skallkrav:

Har ni varit med om något typiskt fall då skallkrav har påverkat samarbetet positivt/negativt? Kan ni ge exempel?

Positivt då börjar jag med, vi har haft skallkrav att vi vill ha högre energikrav eller miljökrav där det har varit positivt, till och med att entreprenören har velat göra lite till. Man ville nå ett ännu bättre mål när man ändå byggde efter krav som var hög. Så ville man göra det bättre. Så det är ju ett positivt samarbete.

Negativt vet jag inte, jag kan inte ge något exempel på det. Jag kan inte ge dig några andra positiva heller tyvärr.

Brukar ni sätta krav på att alla inblandade entreprenörer ska ha erfarenhet från tidigare partneringsprojekt? Det kom vi också in på lite tidigare.

Ja och det har vi sagt att vi vill gärna att de ska ha det, eller i alla fall påvisa på något sätt hur de jobbar med det. Om man inte jobbar i partnering och vi kanske utvärderar på de premisserna så är ju den som inte har varit med i partnering lägre bedömd, den hamnar ju lite vid sidan av eller får lägre poäng då. Men det är klart att någon gång måste ju någon få börja också att jobba i partnering och då är det svårt det där.

Har ni använt er av socialt ansvar vid projekt (låtit personer som står långt från arbetsmarknaden beredas möjlighet till arbete) genom att ange det som ett krav i FU?

Nej, men vi håller på och går in i ett nu! Där vi ska ha det som krav att man ska ha med i alla fall en person som står utanför arbetsmarknaden.

Går det kravet vidare sedan till underentreprenörerna också?

Det har vi inte pratat om riktigt än. Vi är så i uppstarten av det, utan vi har bara sagt att vi ska ha det och om det nu blir underentreprenörerna eller huvudentreprenören som blir ansvarig, det är väl lika som då.

Incitament:

Anser ni att yttre belöningsystem som bonus eller ekonomiska incitamentsupplägg kan påverka utvecklingen av samarbetet inom ett partneringsprojekt? Hur i så fall?

Ja det tror jag, vi har själva ansett att vi inte tror på incitament i partnering, för vi menar att i partneringsystem så ska vi ändå vara så överens om att; det är det här vi ska bygga och den här ekonomin är det vi ska ha. Och då är det som vi också skriver kontrakt på, så vi har ju faktiskt ett kontrakt på att det här ska fungera. Så det finns ju något i bakgrunden i alla fall. Så vi tycker inte egentligen att incitament ska finnas, utom de som jag sa tidigare att om vi överskrider ekonomin så ska vi dela 50/50. Det är någonting som vi inte har haft med förut heller men politiskt vill man att vi ska ha med.

Så det är inte ni som styr det heller nej, utan det kommer uppifrån?

Nej det kommer uppifrån så att säga också. Men vi tror inte att incitament är något som driver på en partnering utan vi tycker att det kan istället mer bli ställningstaganden mot kan man väl säga, att man trissar upp en del av kostnader eller tar höjd vid budgetsättningen och kan sedan redovisa billigare lösningar osv. Sedan ska vi då dela ex. vinsten 50/50 osv utan bättre lösningar eller förbilliganden ska tillkomma projektet.

Så det blir att det skapas ett taktiktänk hos entreprenörerna då helt enkelt?

Ja kanske ett taktik tänk där ja. Och så blir det samma sak hos oss då, att vi börjar tänka taktiskt också; var är det vi ska förändra vår förfrågan eller dra ner på en vinstsats och så vidare. Men då är det inte partnering längre.

Tror ni att incitament gör att vissa entreprenörer arbetar för att få tillbaka pengar alt. slippa betala överskridande, i stället för att jobba mot projektets bästa?

Ja så kan det ju faktiskt vara. Och samtidigt så, har man incitament så, entreprenören kan ju tänka att; var kan jag tjäna pengar? Och det ska de också göra. Alla ska tjäna pengar, det vet vi, det är ju vinstdrivande företag och de ska ha sin del. Men vi vill ju att det ska ske ärligt då. Och då tycker vi att, har man inga incitament så finns det ingenting som kan störa den misstroendefunderingen. I alla fall i dagsläget tycker vi så.

Hur anser ni att viten påverkar samarbetet? Kan ni ge ett exempel?

Ja viten är ju inte alltid så trevliga, det ska man försöka hålla sig ifrån. Men ibland så kanske man måste ha något vite och då för två olika delar en för att det är något som förstörs i byggnaden, närliggande område m.m. eller så är det för tid inte hålls eller för att man inte klarar av ekonomin då. Men samtidigt är ju det som jag sa att om vi nu delar 50/50 på det som överskrider så är det indirekt ett vite. Men jag anser att om vi jobbar tillsammans i det här fas 1 skedet och tar fram en säker ekonomi och säkert upplägg, där vi har varit med och varit delaktiga i vad det är vi vill ha, då ska vi inte behöva komma i läge så att viten ska behöva uppstå.

Hur ser ni på viten vid överskridande av tid för projektet, om ni märker att det kommer att dra över tiden ni har satt?

Man ska ju redovisa hela tiden sin tid, vad man lägger ner i tid och hur mycket personal man har på plats och så vidare. Det ska ju redovisas kontinuerligt ett ekonomiskt läge. Vi vill ha en gång i månaden med en ekonomisk redovisning hur läget är och i det kommer det då hur mycket timtid som gått åt och finns var, detta jämförs med hur mycket har jag handlat upp och vad är det jag ska handla upp inom det närmaste och hur mycket timmar har jag kvar - för att visa en prognos. Visar man en prognos och visar att den håller och sedan att den plötsligt

inte håller, då har man ju gjort någonting fel. Och då skulle man kunna säga att, då är ju det någonstans ett vite. Att; du har ju försökt att lura oss på slutet, eller du har inte haft någon god ordning själv som projektet har lidit skada av. Då måste man ju kanske få ta det själv, men det blir ju inte vite då utan det är ju egentligen att man får ta sina egna kostnader själv. Och då är det ju också viktigt att vara tydlig i ett tidigt skede då att; så här fungerar redovisning och kan ni inte följa det så finns möjligheten att byta entreprenör.

Projektering:

Hur viktigt anser ni det vara att från er sida ta initiativ till teambuilding?

Det är nog rätt viktigt tycker jag. Teambuildingen är ju det som egentligen är starten och det är ju därför partneringandan ska skapas genom gemensamt målsättande och tillit. Detta är väldigt tycker jag. För det är här vi kan börja, redan första dagen att lära oss. Redan när vi sitter på ett startmöte som är formellt så kan man dra upp vissa riktlinjer och man kan redan där lyssna av varandra. Men sedan så är det viktigt att få med huvudpersonerna, som ska vara med både från beställarsidan och från entreprenörssidan så att man lär känna varandra, förstår varandras ansvar och så kommer man överens om det här gemensamma målet med byggnationen.

Brukar ni ha några teambuildings under projektets gång också?

Ja det har vi. Alltså det är ju en kontinuerlig process det där, det får ju inte glömmas bort att det här teamet förändras under entreprenaden. Det kommer ju hela tiden in nya personer, så därför måste man få in information eller kortare ”workshops”, som vi kallar dem. En större workshop i början och sedan kortare uppföljningsworkshops. I alla fall under de här längre projekten. Och även tycker jag från vår sida, som beställare, när arbetet har kommit igång och yrkesmännen är på plats, så är det viktigt att vi som organisation eller jag då som projektledare och en person från verksamheten berättar varför vi bygger det här och varför vi har valt att göra på det här sättet och vad målet med de som endera ska bo där eller hur skolan ska bedrivas på det här sättet.

Så att ni når ut till gubbarna på det sättet också?

Det når ändå ut på yrkesmannen ja.

Hur ser ni att krav på 3D modellering påverkar samarbetet?

Ja 3D är nog det man ska hålla på med, det finns väl inget annat läge egentligen. 3D vill ju vi jobba i och 3D-modellering är ju det vi vill ha ”ritningsmaterial” levererat i också sedan när det är färdigt. 3D ger ju också, man kan använda det framförallt för de som inte kan det här så bra, för verksamheten då, så är det väldigt tydligt och lättare att visa dem och det är även väldigt bra för att visa våra politiker kan vi säga eller vår organisation överhuvudtaget att kunna visa. Sedan så är det också bra just för det här med samordning, kontroll av kollisioner och så vidare i produktionen.

Använder ni någonting av BIM?

Ja det gör vi ju men vi använder inte allting där, men det tycker vi om. Och vi går ju in i den världen för att kunna ha det även i förvaltningsskedet. Men idag så, vi får en del levererat men vi är inte så duktiga på att använda det i förvaltningsskedet men vi är på väg in i det. Sedan i produktionen så är det ju även bra, både under upphandling vidare och få koll på mängder, det är ju där som det är en vinst med det.

Hur ser ni på fas 1? På vilket sätt kan omfattning och innehåll påverka gruppens samarbete och slutresultat?

Ja här ska ju alla viktiga personer vara med och där får man ju sin roll, kan man säga, och sin roll presenterad. Och det kanske ska vara rätt omfattning här då, inte för många. Här ska alla viktiga personer vara med och de som ska vara med hela vägen i projektet på något sätt. Sedan så har vi många, som jag sa också, tekniskt sakkunniga och så vidare men de kommer ju mer in och ut i projektet. Men här är det viktigt att de som ska vara med i projektet och som sedan också kommer att besöka byggarbetsplatsen på ett annat sätt, är med här. Som har någon form av bestämmanderätt så att säga, delaktighet. Alla viktiga personer måste ha fått tid avsatt för projektet.

Märker ni negativa effekter av en för kort fas 1?

Ja det ser vi ju, hinner vi inte med fas 1 ordentligt, då ser vi att det blir förskjutningar i projektet innan man kommer igång ordentligt. Så det är ju viktigt att vi har en bra tilltagen tid där. För vi hinner inte med att ta de bra besluten, eller vi hinner inte med att ta de bra valen eller bra arbetssätten. Då blir det oftast bara ett val och så får man tuffa på där även om man ser att; här skulle vi kunna ha gjort på ett annat sätt. Ekonomiskt ger det oss troligen en sämre budget.

Brukar ni ha fasta tider redan i förfrågningsunderlagen, där ni beskriver hur lång fas 1 är eller är det sådant som sätts efterhand?

Ja i de flesta projekten så har vi en fast sluttid och så försöker vi att ha gjort en tidsaxel bakåt från den då. Och så har vi sagt att fas 1 måste vi nog vara klara med vid den här tidpunkten, ungefär. Med sedan så får det ju glida då lite grann, det måste det ju få göra men ungefär så brukar vi försöka att lägga upp det så att det finns någonting att förhålla sig till och så säger vi någonting om när det ska vara inflyttning och så vidare.

Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?

Ja för oss är det viktigt, de ska vara med. Just under fas 1 så ska de vara med det är viktigt. Vi på lokalförsörjningsavdelningen är ju "fastighetsägaren" eller de som har byggnaderna men det är ju verksamheten som vi bygger för och egentligen bestämmer utformningen för sin verksamhet. Så det är ett omvänt tänkande kanske än andra fastighetsägare som bygger kontor och som sedan söker hyresgäster. För oss så finns det en hyresgäst som säger att; "så här ska vi jobba", och då ska vi bygga för dem. Så därför så är det viktigt att de är med, de måste vara involverade.

Blir det någon skillnad på hur det här tas emot från entreprenören om ni skriver med det i förfrågningsunderlaget eller inte?

Ja, de vet nog inte hur stor vår organisation är annars. De blir förvånade och säger att; – "ja men ni är väl två personer som kommer?" – "nej men vi kommer sex stycken." – "jahaaa..." säger de då. Och dessutom så kanske det kommer tre till lite då och då. Nej så där är inte alla medvetna om hur många vi ska ha med eller hur det är uppbyggt. Så där måste vi tala om då, som jag sa; "den här kommer att vara med, plus kanske några till då som vi inte namngett. Naturligtvis så försöker vi hålla ned antalet personer så långt det går.

Gränsdragningslistor:

Hur ser ni på gränsdragningslistor?

Där vill vi ju ha tydliga linjer, vi säger faktiskt vad som ska ingå i en fast del då, kan man säga. Dessutom så vill vi gärna att man redovisar vad som ingår ja vi säger det. Och sedan så vill vi veta vilka i deras organisation som ingår i den fasta delen också. För vi säger kanske inte alla personer så, ombud det kan man förstå att det ingår men sedan hur långt ner i organisationen som sedan ingår i den fasta, det får de säga själva. Hittills är det så. Men vi säger till exempel att deras vinst ska ingå, deras sjukpenning ska ingå, deras centrala administration och liknande. Så där visar vi ju då. (Jag tog bort texten om bodar helt och hållet). Eftersom vi har sagt att vi har en färdig peng, så här mycket får entreprenaden kosta, så där vill vi veta hur stor procent de ska ha som ingår i deras vinst, de fasta a-kostnaderna för stab och kalkyl och så vidare. Därmed så får vi ju en procent på den fasta kostnaden. Men det vi inte har sagt tydligt, det är väl kanske då vilka som ska ingå i projektet, utan det har de fått redovisa som det är idag.

Hur brukar ni göra med resor och traktamenten?

Det hade vi nu i det senaste projektet att det skulle ingå i den fasta procenten. Och det fick vi kommentarer om, kan man säga då. Att sjukskrivning ska ingå, det har varit okej, men när vi tog att resor ska ingå så blev det jobbigare. Det förstod vi. Men det är ju ett sätt att säga också att; ”vi vet att ni har folk i Karlstad, varför tar ni hit folk ifrån Örebro?” Så kan vi väl säga då. Om man vill bemanna entreprenaden med resande personal så å får man sätta in den i procenten på det om man vill.

Hur bör de användas/utformas för att stödja samarbetet?

Nej jag vet inte, det kan jag nog inte svara på... Men som sagt var, är man tydlig med vad det står och vad det innebär, då är det bra för att stödja. För då tar man ju bort frågeställningar som kan komma sedan. Varför, eller varför inte just det är med.

Kan ni ge exempel för gränsdragningslistor som kan göra att samarbetet försvåras?

Ja det är ju om vi inte nämner någonting. Eller om vi har få punkter i gränsdragningslistan, då kan det vara svårare för entreprenören som lämnar anbud för då ska de anse att det ingår och en inte. Så jag kan inte lämna det öppet och säga att; ”ni får tala om hur mycket som ingår”, för hur ska jag då kunna bedöma/likställa dessa anbud? Att alla ska kunna räkna på samma sak är viktigt för att alla ska känna sig så rätt behandlade som möjligt, kan vi väl säga, det ska inte lämnas öppet för godtyckligt från entreprenörerna.

Avslutningsvis:

Vad anser du sammanfattningsvis är ett bra förfrågningsunderlag?

Vad bör finnas med?

Ja som jag sa, vår organisation, det bör finnas med tider vad som gäller och varför de gäller kanske också. Det bör finnas med lite information. Som vi gör då, det är att vi talar om varför vi vill bygga och vad det är ungefär vi vill bygga. Om vi nu har tagit fram en layout till och med redan, ungefär så här skulle det kunna se ut då. Och att det finns en enkel målbeskrivning, för då är det en hjälp in i projektet med att jobba mot ett mål. Om det har funnits någon problemställning eller vad som helst, så att man får med det.

Ett förfrågningsunderlag ska också vara tydligt med vilka frågor det är som ställs som vi sedan ska utvärdera efter. Man får inte vara för vaga heller då, utan vi måste hjälpa entreprenören att förstå vad det är denne ska svara på. Och det har vi ju sett att, där måste vi hjälpa till med att göra. Det ska vi också utveckla lite grann då så att vi tydliggör vad det är vi vill ha svar på. Att det är för projektet och inte... Om vi säger så här då, om det till exempel är en miljöfråga och man redovisar att; ”vi har så här mycket miljö i vårt företag och vi har våra rutiner” och så vidare. Men det hjälper ju inte, för jag är ju intresserad av hur de använder det i projektet. Så det är så jag måste ställa frågan då; ”hur använder ni er kunskap inom miljö i projektet?”

Och sedan då att vi har ett poängsystem eller liknade, att det utvärderas på det här sättet. Och sedan tycker vi också att, vi erbjuder entreprenörerna att kommer och presenterar sitt anbud under en timme om de vill och att alla entreprenörer också har en möjlighet att komma efteråt och få en redovisning om varför de inte har fått jobbet då. Så då sitter vi mittemot varandra igen kan man säga och talar om vad det är, de får inte reda på exakt vad andra har fått eller något sådant, men däremot vad de skulle ha svarat bättre på.

Vad ska det innehålla mer... Lite grann naturligtvis hur man ska göra för att lämna anbudet, men det är ju allmänt. Lite förhållanden, att vi har två olika faser som vi jobbar med. Vad som ingår i fas 1, att det är då framtagande och säkerställande av budget, en enklare projektering kan vi säga. Och att vi går in och skriver ett ABT-kontrakt på en gemensamt framtagen AF, som då ligger i grund för kontraktet i fas 2.

Så då har ni inte en färdig AF-del när ni skickar ut förfrågningsunderlaget, utan ni gör den tillsammans?

Ja, vi gör bara en enkel förfrågan, vår förfrågan på ett 150 miljoners jobb då som vi har, det är mellan 8-9 sidor. Det är vad vi har med. Sedan när vi har projekterat färdigt och anser att vi fortfarande är överens efter fas 1, då sätter vi oss och så tar vi fram en gemensam AF. Så är tanken. Och så skriver vi ett ABT-kontrakt utifrån det. Vi tydliggör även att om vi inte är överens eller att vi inte nått det mål vi önskat efter Fas 1 så kan vi avbryta vårt förhållande.

Finns det någonting som vanligtvis försummas i förfrågningsunderlagen idag?

Det vet jag inte, jag kan inte svara på det, jag har inte gått igenom alla andras förfrågningsunderlag så det är lite svårt att svara på. Men jag tror att tydlighet i frågeställningarna som man ska utvärdera, det tror jag att man måste vara tydlig med så att man kan utvärdera sedan. För en utvärdering kan ju bli så här att alla får samma poäng, eller nästan samma poäng. Och det kan man ju fundera på, är det riktigt? Har man ställt rätt frågor? Det får man fundera på i så fall.

Hur kan ni som beställare i ett förfrågningsunderlag visa att ni är insatta och förstår syftet med partnerering?

Vi kan ju tala om att vi har varit med i partnering eller att vi vill jobba i den här formen. Och har då valt de här personerna utifrån det. Att vi har gått kurser kan ju även förstärka men jag tror det viktigaste är att bygga upp ett rykte om att vara duktiga och ärliga.

Tror du att det kan signalera om att ni förstår syftet med partnering om ni till exempel sätter en längre tid för fas 1 eller liknande?

Ja kanske det. Det har jag inte funderat på. Men har man tidspress så hjälper det inte, om man vill ha en lång fas 1. Vi har ändå likt förbaskat den där tiden som någon annan har gett oss så det kan vara svårt. Men däremot så talar vi om att vi kan partnering, eller har varit med i partnering så vi vet vad det betyder och vår organisation vill jobba i den här formen. Vi kan tala om att vi har gått någon kurs eller något sådant. Eller då om man nu inte har organisation själva utan att man använder konsulter som har jobbat inom partnering tidigare.

Tror ni det skulle vara en möjlighet att bjuda in de anbudslämnarna till en Case-övning där de får prova på och visa hur de arbetar tillsammans för att lösa problem som komplement till intervjuer?

Ja det kanske man skulle kunna göra. Den tanken är inte så dum. Men då skulle jag vilja haft ett halvår till på mig före där för att kunna göra det. Men jag tror att det är viktigare i väldigt stora projekt, för där ska man ändå leva ihop väldigt länge och då är det nog viktigt att man får till en bra organisation. Det viktiga är i alla fall att organisationen är intakt så länge som möjligt. Nu vet vi ju att folk slutar och det kan hända mycket, men så att varken vi som beställare eller entreprenörerna byter ut folk utan orsak. För då börjar det fungera sämre alltså. Så det är nog viktigt att personer som går in i projektet ska vara kvar. Och det är det vi skriver kontrakt på också.

Nu har inte vi några fler frågor Sixten, är det något du vill tillägga?

Massor! Nej då, det var en rätt diger lista så jag vet inte om jag har någonting mer att lägga till. Men jag tror att, ska man gå in i partneringentreprenader så ska man nog vara rätt så öppen. För det är en form där vi ska nå ett gemensamt mål. Och jag kan tro som för en entreprenör att gå in i det här också så vet den att det kanske inte är, ja om de ska tjäna jättemycket pengar, att det kanske inte är lukrativt. Men de vet däremot att de kommer att tjäna pengarna, det är det också. Så att man går ju in i en säker entreprenad.

Jag tror också, partneringar där man inte har någon gräns satt kan vara svårare också, pengagräns till exempel. Och framförallt om inte en tidsfattning finns heller, det finns ju sådana partneringar jag har hört talas om också då och där blir det lite svårare också, för vad är det man jobbar mot då? Utan man ska komma med ett förslag som man ska jobba mot, från entreprenörerna. Och hur utvärderar jag det som beställare om förfrågan är ställd på detta sättet? Det känner jag kan vara väldigt svårt, för då vet jag ju inte vad jag får för förslag samtidigt som jag inte vet vad det är för en peng heller.

Bilaga 6

Jörgen Sundhäll, VD för ByggDialog intervju den 22 maj 2015

I nedanstående frågor kommer beställaren att syfta till projektets byggherre, frågorna kommer även enbart att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor:

Vilken entreprenadform anser ni vara mest fördelaktig vid ett partneringsprojekt?

Ja entreprenadform är ju totalentreprenad, är ju mest fördelaktig med partnering som samverkansform. Partnering är ju ingen entreprenadform som du säkert vet. Men totalentreprenad tycker jag är mest fördelaktig.

Finns det en anledning till att en generalentreprenad inte fungerar lika bra?

I generalentreprenaden är det väldigt ofta så att man inte får med sig alla synpunkter från producenten och även svårt ibland att få med verksamheten. Utan generalentreprenad där jobbar ju konsulter direkt mot sin beställare, oftast så gör de ett uppdrag där de är upphandlade på fast pris och man projekterar på sin egen kammare och inte projekterar för produktion direkt. Utan man projekterar ibland bara för att man ska kunna få fram ett pris. Jag tycker att man får ett slöseri med pengarna om man bara jobbar med en generalentreprenad. Generalentreprenad med partnering som samverkan kan fungera om entreprenören får vara med och styra konsulten. Vara med och påverka vad man ritar och hur man lägger upp det. Då tycker jag det fungerar. Men totalentreprenaden är mer fördelaktig tycker jag, ur en samverkanssynpunkt, i och med att totalentreprenören då har ett funktionsansvar och att man även då kan börja på att jobba med leverantörssamverkan redan under projekteringsfasen. Som gör att man projekterar för produktion på ett annat sätt. Det är min bild.

Hur ser ni på initiativ om teambuilding från beställarens sida?

Det är ju bra! Det är ju en viktig del i partneringsprocessen att man jobbar med att få ihop en integrerad organisation. I det kan ju teambuilding vara ett bra verktyg.

I vilken utsträckning bör teambuilding ske?

Vi i ByggDialog jobbar mycket med att vi ska skapa den här integrationen i det dagliga. I början när partnering var nytt var det väldigt mycket fokus på just teambuildingaktiviteter, man skulle hoppa säck och klättra och dra i rep och sådana saker. Men vi har gått ifrån de där bitarna, utan vi försöker att skapa träffar – workshops, mötesformer, sätt att umgås i det dagliga. Som då ger samma effekt som en teambuildingaktivitet men att vi också jobbar med projektet.

Vilka tycker ni behöver vara med på de här träffarna?

Ja, om vi tar en startworkshop då. När vi startar ett projekt så vill vi alltid ha med dels beställarna, ombud, konsulter som är upphandlade av beställare, byggledare. Vi vill ha med representanter från verksamheten. Vi vill ha med konsulter, arkitekt, konstruktör. Vi vill ha med installatörerna, deras projektörer och vi vill också ha med en del av arbetsledningen plus ledande montörer. Det är ett område som vi har upptäckt, eller vet, är väldigt viktigt att de får vara med tidigt.

Hur stor påverkan anser ni att de här träffarna har på samarbetet?

Jättestor påverkan! Vi har många beställare som efteråt, vid utvärderingsträffen just framhåller den här starträffen och vad viktigt det är att man får lära känna varandra, får sitta tillsammans och inse att "nu har vi ett gemensamt uppdrag". Den är stor alltså!

Hur ser ni på att förfrågningsunderlag ibland utformas med AMA som grund?

AMA tycker inte jag bör vara med i en förfrågan på partnering överhuvudtaget. Jag tycker inte det behövs en AF-del överhuvudtaget utan jag tycker att man kan ta fram den också tillsammans.

Beställarorganisation:

Hur känner ni att ni påverkas av att byggherren använder en konsult som representant för beställarorganisationen?

Ja det är både bra och dåligt. En konsult som förstår att det är samverkan som gäller kan ju vara jättebra. En konsult som är van att jobba med traditionellt förfarande, det vill säga fasta priser, entreprenad och upphandlingar kan ju bli helt förödande. Vi har varit med om båda delarna.

Vi har förstått att en konsult kan hämmas att ta ordentliga beslut i ett projekt. Hur ser ni på detta?

Ja de kan hämmas att ta beslut och de agerar på ett sätt som gör att man inte känner den där tilltron eller förtroendet som behövs för att det ska bli bra. Sedan måste de ju ha en bra delegat för att kunna ta beslut i projektet.

Ser ni någon skillnad i samarbetet om beställaren istället skulle avsätta flera personer från sin egen organisation?

Det blir alltid bättre. Framförallt så är det en... Om du tar en skola exempelvis, så ser vi att en otroligt viktig funktion är om man från verksamhetens sida utser en person som har möjlighet att avsätta tid att vara med under byggprocessen. Och det är ju framförallt med fokus på det här tidiga skedet.

Den personen blir då som en representant för hela verksamheten?

Ja.

Ser ni någon skillnad då beställaren skulle avsätta en grupp personer till projektet, där flera funktioner blir representerade?

Ja det är bra. Det är absolut ingen nackdel. När vi jobbar med offentliga kunder, som vi då oftast gör, så har vi oftast en representant från bygg som verksamhet och sedan även representanter från de olika fackområdena då, el, VS, förvaltning och vad det nu kan vara.

Hur skulle ni vilja att beställaren representeras sig redan i ett förfrågningsunderlag?

Det skulle vi vilja att det är ganska tydligt vilka människor man har tänkt sig, vilka människor man har. Precis som vi som entreprenörer ska ange vår organisation och till och med bli utvärderade efter det, så tycker vi att det är viktigt att beställaren tydligt anger sin organisation.

Tycker ni de behöver gå ut med namn redan i underlaget?

Det är alltid bra.

Några av de personer vi har intervjuat har sett det som en fördel då beställaren går ut med namn i förfrågningsunderlaget. Detta då det ger entreprenören en möjlighet att anpassa sin organisation till beställarens personal och då avsatt personer de vet fungerar väl med beställarorganisationen. Hur ser ni på detta?

Nja, vi försöker samarbeta med alla och lär oss istället att hantera de människor som finns. Vi är ju olika som människor och vi jobbar med lite olika verktyg för att lära oss de delarna. Det är inget som vi sitter och kollar efter och tänker så.

Upphandlande av underentreprenörer:

Anser ni att underentreprenörer omnämns i för liten utsträckning i de förfrågningsunderlag ni tillhandahåller av beställaren?

Ja. Det är väl ganska sällan som beställaren pratar om det. Det finns nog att utveckla där tror jag.

Så du anser att det borde finnas mer av det alltså?

Det kan vara bra att man talar om vad man vill - att de ska upphandlas som partners. Det tycker jag kan vara ett viktigt innehåll till marknaden. Kanske inte att man går in och styr för mycket, men att man markerar i förfrågan att vi vill vara med i den fortsatta... Men det kan bli lite problem med LOU om beställaren skriver för mycket om det. För då kan man ju kanske få känslan av att beställaren använder partnering för att gå kring LOU, för att handla upp vilka entreprenörer de vill. Så att det finns en fara i det. Men jag tycker att det är bra om beställare i förfrågan skriver in att han då tycker att underentreprenörer ska upphandlas som partners, alltså då på ett partneringavtal. Så långt kan jag sträcka mig.

Ni tycker alltså inte att beställaren ska vara med vid upphandlingen av underentreprenörer?

Jo! Det är de alltid. Men det är såhär att det är samtidigt en balansgång mot LOU. Vi har alltid med dem och vi gör alltid gemensamma utvärderingar men det är alltid vi som gör den formella upphandlingen. Det är skillnaden.

Vid tidigare intervjuer har det kommit ett förslag på att underentreprenörer bör upphandlas med en fast vinstprocent. Detta för att entreprenörerna ska utvärderas enbart på mjuka parametrar. Vad anser ni om detta?

Ja, den där frågan är uppe idag ganska ofta. Det finns även förfrågningar där vi byggare har en fast vinstprocent. Det är väl både bra och dåligt. Jag ser väl att det finns många positiva delar i det. Samtidigt så är vinstprocenten det som entreprenören har att reglera konjunktur med och tillgång och efterfrågan med på marknaden. Så att om man som beställare sätter för låga vinstprocenter så riskerar vi ju att få fram ett icke önskvärt beteende. Så jag är ju lite sådär tudelad till det. Jag tycker det är viktigt att respektera företag, så att de har möjlighet att ta en vinstprocent som innebär att det inte behöver tjäna pengarna någon annanstans. De ska fylla sin plånbok med den där vinstprocenten och sedan kunna vara öppna, vara ärliga med alla andra köp. Tyvärr så när man pratar med en del kunder så kan de känna att vi sätter det så vi vet att det blir billigt, men det är inte hela sanningen. Så jag är inte riktigt klar i min åsikt där men man måste väga in det där från projekt till projekt. Hur ser marknaden ut och vad är möjligheten?

Under intervjuerna med underentreprenörer läggs förslaget fram att det skulle finnas en fast vinstprocent på 15 procent, för att det är där de kan gå med vinst i projektet.

Ja det är ju en väldigt hög procent det då, jämfört vad vi får ut i många fall. Nej det är lite risk i det ser jag, att det kan bli fel.

Om en entreprenör får en låg vinstprocent, tror du detta kan påverka motivationen och drivkraften hos denne?

Ja det kan ju framförallt vara om du sätter en för låg vinstsats, så kan det ju innebära att det inte blir några anbud. Du kan sitta där med världens bästa projekt och så har du ingen som gör jobbet. Vi har ju ett ganska bra tryck i byggbranschen idag så det är ju den utmaningen också.

Vi har förstått att det ibland kan vara ett problem med att olika yrkesgrupper har olika avtal (ackord och timlön). Är detta någonting som påverkar samarbetet?

Det är helt fel tycker jag. Jag vill alltid att alla ska gå på en fast lön och att vi i projekten ska kunna jobba med att få fram de här inre motivationskrafterna, inre drivkrafterna att göra ett bra jobb och samverka över yrkesgränserna. Jag har sett alldeles för mycket elände där kanske ett fack har ackord och bara fokuserar på att komma fram själva och inte tar med sig skräp ut, inte tänker på arbetsmiljörisk. Utan bara gasar på. Och så skapar det oro och sedan börjar det bli dålig stämning och så har hela den här andan man byggt upp förstörts. Det är absolut inte bra när det blir. Utan en fast lön där man då fokuserar på gemensamma antal timmar i projektet för alla företag som är partners. Och då ser hur vi tillsammans kan hjälpas åt för att få ner den totala tidsförbrukningen på ett klokt ändamålsenligt sätt. Det förespråkar jag.

Skulle det vara möjligt att i förfrågningsunderlaget sätta ett krav på att alla partneringentreprenörer ska gå på fast timlön?

Ja problemet är att det finns en modell på arbetsmarknaden där våra fackföreningar har väldigt stor påverkan. Jag satt senast igår med en elektrikeransvarig i ett projekt, som säger att hans elektriker ska ha ackord och jag säger att vi ska inte ha så. Du får inte ha det. ”Ja men jag kan inte styra det” – sa han. ”Jo men det kan du” sa jag ”om du kommer överens med gubbarna”. Det är enda sättet. Men både byggnads och el-facket och alla fack har egentligen en rätt att gå in och kräva ett ackord. För att man kan som beställare om man har bra insikt i det här med partnering, så kan man i en förfrågan skriva att man önskar, att man vill att ingen går på ackord. Det är ingen beställare som har gått in så detaljerat i ett förfrågningsunderlag som jag har sett. Men jag är helt klar på det här att det ska absolut inte vara ackord med när det är partneringprojekt. Absolut inte!

Risker och Ansvar:

Hur anser ni att ansvar ska fördelas i ett projekt för att samarbetet ska bli bra?

Jag tycker man ska lyfta upp alla risker tillsammans och man ska tillsammans reda ut riskerna och fördelningen av dem i samförstånd under det här fas 1 skedet. Och jag tycker inte att beställaren ska betala massa pengar för risker som kanske aldrig riktigt faller ut. Utan jag tycker man ska ha med sig det resonemanget hela vägen. Jag tror det är många kunder som får betala väldigt mycket pengar för att man höjer budget för risker som eventuellt kan slå in och sedan händer det aldrig.

Avsätter man pengar till det här då och sedan går de pengarna till mer värdeskapande arbeten om inte riskerna faller ut?

Ja precis. Jag tycker man ska ha med sig det här. I ett partneringupplägg så tar givetvis entreprenören en ganska liten risk, vi tar ju liten ekonomisk risk. Vi tar risker för utförande, i ansvar, i kvalité och samma kvalitetsansvar som följer enligt AB eller ABT vad det gäller garantiåtgärder. Den biten är ingen skillnad. Men om det uppstår någonting som gör att någonting blir dyrare så tar det ofta beställaren den risken. Men då är de ju även samtidigt medveten om det och behöver ju då bara betala nettopengen för risken i det här upplägget.

Vad är er, som totalentreprenörers, största ansvar under ett projekt?

Det är ju att hantera hela projektet, från första idé till färdigställande och även in i garantitiden. Och att förstå det att vi har ett helhetsansvar tillsammans med kund att skapa den här byggnaden som ska fungera för den här verksamheten i x antal år.

Hur bör risker och ansvar tydliggöras i förfrågningsunderlaget?

Jag tycker att ABT och AB gäller ju. Så jag tycker inte man behöver vara mer tydlig, utan det utreder man i respektive projekt. Riskerna kan ju se väldigt olika ut beroende på vart vi är och bygger. Har du till exempel en grundläggning som är väldigt avancerad med spont och grundvattensänkning, sprängning och pålning vilket det kan vara ibland. Då är det klart att riskdiskussionen blir enormt mer central än om man bygger en ny skola på ett gärde. Så jag tycker man kan markera i någon text i förfrågan att det är en komplicerad grundläggning, om så är fallet. Att man kan upplysa på något sätt. Sedan tycker jag att det ska lösas när man väl drar igång det här samarbetsskedet. En viktig del av partnering är att man får börja samarbetet i ett väldigt tidigt skede. Att man inte startar igång det för sent, för då är man illa ute.

Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig, om det t.ex. görs avsteg från standardavtalen (AB/ABT)?

Om beställaren kommer med ting som han absolut vill att man utför och entreprenören sätter sig emot det av någon anledning, så kan ansvarsfrågan bli lite komplicerad. Men då är det viktigt att man enas om det och gör tillägg till kontraktet eller skriver in i det i ett byggmötesprotokoll hur den ansvarsdelen ska se ut. Vi har vid något tillfälle varit med om att beställaren skulle ha någon konstruktionslösning som inte vi, i det företaget där jag jobbade då, tyckte var bra. Då fick vi göra en skrivning om att beställaren tog funktionsansvaret för den lösningen men vi som entreprenörer tog ett ansvar för att utförandet blir gjort utifrån de specifikationer och handlingar som fanns. Så man har den möjligheten även där inom ramen för ABT, att göra vissa avskrivningar.

Skallkrav:

Anser ni att det kan finnas skallkrav i förfrågningsunderlagen som påverkar samarbetet positivt/negativt? I så fall hur?

Ja du... Negativt kan det ju finnas skallkrav som... Det här med krav på omsättning kan ju vara väldigt jobbigt ibland. Nu har ju vi byggt upp ett företag här och inte haft sådär jättestor, eller det är väl klart vi har väl haft skaplig omsättning men det har man ju sett. Att en sådan förfrågan skickas ut där en kommun begär att en entreprenör ska ha en omsättning på över en miljard för att bygga en skola på hundra miljoner, då har man ju totalt fel. Det kan ha påverkan.

Har du något exempel på ett skallkrav som kan påverka samarbetet positivt?

Nej. Skallkrav är ju mer en formalia utifrån juridiken, så jag har väl aldrig känt att skallkrav har varit sådär jättespositivt. Att man ska ha jobbat med partnering kan ju vara ett positivt skallkrav. Att man då tittar på referenser, lägger referenser som skallkrav så kan väl det vara en positiv del.

Tror du att det även kan göra det svårt för mindre och nyare företag att ta sig in och börja jobba med partnering?

Ja, båda de där delarna jag sa just nu. Både omsättningskrav och krav på referens på att de har gjort partnering kan ställa till det lite ja.

Vi har ju pratat lite med Lars Nilsson, han har ju ett skallkrav som han anser är väldigt positivt – om ledningens medgivande.

Ja den glömde jag! Den är ju positiv! Den är jättebra tycker jag!

Hur fungerar det i praktiken? När lojaliteten till det egna företaget ska bortses?

Ja det är en svår fråga. Det handlar ju om att när vi samlar ett sådant här gäng är det viktigt att vi beskriver, jag gjorde det förra veckan till exempel. Jag beskrev det såhär - ”nu sitter ju ni idag och är anställda i x antal företag, ni får lönen från det här företaget, ärver en företagskultur från företaget och bär på en värdering som finns i dessa företag.” Nu är vår utmaning att försöka få alla människor att förflytta sig från de egenintressen som finns i de bolagen, till att se det här projektet som den enhet där man nu jobbar under tiden som man driver det här projektet. För att klara av det måste man jobba mycket med de här människorna, man måste ha verktyg som stöder den här processen. Man måste träffas ganska ofta. Ha ersättningsmodeller som gör att man vågar och man måste bygga upp det här förtroendet. Man måste våga lite på varandra.

Vi har ju den arbetsmodellen som ett resultat på Annas forskning. Vi har ju under 16 år nu hållit på, Rhodin och jag, och försökt att ta fram verktyg som stöder de här olika processerna. Alltså konkreta verktyg i form utav mötesrutiner, BIM processen som är ett fantastiskt verktyg som stöder den här partneringdelen. Vi har ett antal sådana i vår verktygslåda som vi tar fram i de projekt vi finns i.

Hur ser ni på när det står i FU att det är ett prioriterat mål att arbetssökande ska beredas möjlighet till arbete? Socialt hänsynstagande.

Jag tycker det är jättebra. Mycket utav det vi gör, vi jobbar ju med samhällets pengar och samhällsresurser så jag tycker vi ska ta ett ansvar i branschen. Vi har ju exempelvis fått frågan flera gånger om vi vill jobba med utländsk arbetskraft men då svarar jag oftast att ”nej men vi ser gärna att vi tar hand om de som redan är här”. Alltså jobbar med integrationen lite mer och det här är ju ett verktyg. Vi har faktiskt till och med föreslagit det här själva, av eget initiativ i projekt där det inte varit angivet i förfrågan.

Hur fungerar det om man kollar arbetsmässigt. För installationsyrkena kan det ju vara svårt att ta in personer som inte har certifikat. Hur fungerar det för er?

Ja det fungerar ju så, vi har en kille nu som är med, en hantverkare och det har inte varit några bekymmer överhuvudtaget. Sedan är det ju att använda fler givetvis, leverantörer och företag som jobbar med logistik. Det är lite olika saker man kan ta med sig, men jag tror att det här kommer mer och mer. Det är ju viktigt att alla får en bra förståelse för det tidigt däremot.

Kan det få någon påverkan för samarbetet, om ni inte motiverar varför ni använder er av detta?

Vi har ju varit väldigt måna om att ha träffat och få med alla och då få med alla aktörer i processen och få dem att förstå vikten av det här. Än så länge har vi inte sett några sådana bekymmer med det.

Samlokalisering:

Vilka effekter anser ni att samlokalisering av inblandade entreprenörer har för samarbetet?

Vi har ju kört det här i många år och vi ser ju att projekteringen flyter på mycket, mycket bättre. Vi får in synpunkter från producenterna på ett väldigt bra sätt. Vi löser problem mycket, mycket enklare. En viktig sak är att vi får ju projektörerna att jobba för oss. Många sitter ju och deltar i tre, fyra olika projekt annars. Då sitter man ju på ett projekteringsmöte som kanske tar en halv dag och när man är klar på det mötet så har man då fått 42 mail från de andra projekten. Då är de viktigare när man kommer till kontoret och då måste man prioritera dem. Då blir man sittande där med det projektet där som vi har och driver fram men ingen hinner jobba med det. Vi ser bara fördelar med samlokalisering. Vi har med det i våra anbud och vi trycker på vikten av att vi får sitta tillsammans.

Anser ni att omfattningen av en samlokalisering bör anpassas till projektet?

Absolut! Vi har haft en dag i veckan, vi har haft fem dagar i veckan beroende på storleken på ett projekt.

Är det samma sak för projektets olika faser?

Ja. Vi har i Varberg nu till exempel, där har vi ingen arbetsplats än, men där har vi nu suttit i ett gemensamt projektkontor två dagar i veckan, samtliga aktörer. Det har fungerat jättebra. Sedan när vi kommer ut på arbetsplatsen, vi ska etablera här i augusti, då får vi ju fortsätta med det här. Då kanske vi får anpassa det här och gå upp ett steg för att vara där fler dagar i veckan. Sedan när vi då har fått fram de mesta handlingarna så går det ju ner lite när det gäller konsultintensiteten. Sedan sitter vi ju tillsammans med våra partners, det gör vi ju alltid.

Ser ni några fördelar för samarbetet om beställaren tillhandahåller lokal?

Det spelar ingen roll tycker jag, om de tillhandahåller eller om vi hyr in från en bodentreprenör. Men det är viktigt att beställaren förstår fördelen av en samlokalisering, det gör man inte alltid.

Bör det då skrivas ut redan i förfrågningsunderlaget? För att undvika konflikt.

Det är bra.

Även antal dagar som det förväntas att partneringdeltagarna ska sitta på projektet?

Nej det ska vi inte styra för tidigt tycker jag. Det tycker jag man ska ha en flexibilitet i.

Finns det en risk att detta kan skapa konflikter om det inte tydliggörs?

Det är dumt att låsa det tycker jag. Vi gör ju det när vi gör förfrågningar på konsulter så skriver vi ju in bemanningen ibland och vi märker ju att det kan vara en del som tycker att "men så vill inte vi jobba". Det kan vara bättre kanske att man är tydlig med att man ska ha ett gemensamt projektkontor, att man ska ha en samlokalisering ett antal dagar. Antalet dagar kan då diskuteras och varierar över tiden.

Incitament och viten:

Hur anser ni att incitament kan påverka utvecklingen av samarbetet i ett partneringsprojekt?

Incitamentet i byggentreprenader är, tycker jag, fullständigt förödande om det är ett traditionellt kostnadsincitament där entreprenören ska ta ansvar för kostnader som överstiger budget och man ska ha en form utav delning på det som understiger. Om branschen kunde hålla sig till att vara öppna, ärliga och lyhörda när man driver projektet då är det ju inget problem egentligen om man tittar på det rent krasst. Problemet är ju att hela historien i byggbranschen – att vi har i så många år jobbat med att istället för att tillsammans sänka kostnaden med beställaren så har vi jobbat med att försöka höja våra intäkter, vi som är entreprenörer. Det innebär att minsta lilla förändring som sker i ett projekt med incitament så kommer det ju då en begäran om att man vill höja riktkostnaden. Väldigt ofta, för att säga i nästan hundra procent utav fallen, så lägger ju då entreprenören in så mycket kostnader som möjligt för att kunna höja den här riktkostnaden så mycket som möjligt för att kunna få så stort utfall som möjligt. Det innebär ju att vi sitter i diskussioner som liknar väldigt mycket de traditionella ÅTA- diskussionerna, ändring och tilläggsarbeten, som du får med dig om du använder fast pris. Så jag tycker att det är fel. Vi har det i en del projekt, tyvärr. Då försöker vi hantera det på ett väldigt proffsigt sätt och inte hamna i det här läget att vi jagar och jagar. Men vi vill ju heller inte hamna i läget att vi ska betala en del av kundens byggnad, för vi har ju inga hyresintäkter på huset när det är färdigt. Varför ska vi då vara med och betala kostnader för huset?

Om det skulle finnas incitament under ett projekt, hur anser ni att detta då ska fördelas partneringentreprenörer emellan?

Om vi har det, då gör vi en fördelning utifrån andelen ingående kostnader i budgeten, kontraktbudgeten då. Vi gör en procentuell fördelning då så att alla är med och delar ett incitament.

Är det någon skillnad på ett sådant incitament än ett som enbart skulle tillfalla er som totalentreprenörer?

Ja du får ju mycket mer engagemang och delaktighet om du delar på det sättet. Vi har aldrig kört på ett sådant sätt att det bara skulle tillfalla oss, så jobbar vi inte.

Du pratade på, eller jag förstod det på dig att det finns incitament som kan ses som positiva? Eller förstod jag det fel?

Nej, det finns ju ett. Om du tittar på den här ersättningsmodellen vi har idag med fast och rörlig del så finns det ju ett litet inbyggt incitament i den. Vilket innebär att om du har hundra miljoner i ett projekt och så har du tio procent i en fast del, då motsvarar ju de tio procenten tio miljoner. Om du då kan sänka den här kostnaden som då var hundra miljoner från början till nittio miljoner, då får du ju tio miljoner dividerat med nittio miljoner. Då får du ju en högre procentuell vinst i projektet. Det är ju många som mäts procentuellt i vad det ger i vinster och sådant. Det finns ju ett litet inbyggt incitament på det sättet. Men ett incitament som inte premierar att du höjer intäkten utan den premierar att du sänker kostnaden. Det är ju precis det man är ute efter.

Hur ser ni på bonusar kopplade till projektmål?

Jag tycker det kan vara positivt. Jag tycker i så fall att det ska vara beställaren själv som har rätten att avgöra om de vill betala ut en bonus. Jag tycker inte man ska sitta och hamna i det läge att man ska ha diskussion om, en förhandling om en bonus ska utfalla. Då har man nått fel tycker jag. Men om beställaren tycker att entreprenören har gjort ett projekt väldigt bra så är det ju bara positivt att det kommer ett utfall, ett bonusutfall då är det.

Hur ser ni på viten?

Ja, det är klart att viten är ju alltid något som gör att man "taggar upp" lite grann, samtidigt så är ju juridik viktigt att ha med sig. Vi har ju ingen ABT partnering, utan vi har ju ABT för totalentreprenader och en AB för generalentreprenader. Jag har inget problem att man skriver in ett vite i förfrågningsunderlaget oavsett vad man har för entreprenadform, bara det inte är dumdrigt. Utan, om det nu är en beställare som har ett jätteviktigt inflyttningsdatum så har jag full förståelse för det att man vill ha ett vite. Jag tycker det är viktigt att man håller sig till ungefärliga branschregler, eller branschtolkningen av viten så att man inte får sådana där "idiotviten".

Projektering:

Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?

Jätteviktigt är det!

Bör det då tydliggöras i förfrågningsunderlaget?

Nja, det spelar ingen roll tycker jag. Om man gör det så är det ju bra, för då markerar man att man tänker jobba på det sättet. Men det är ju inget krav att det står.

Anser ni att tiden för fas 1 kan ha inverkan på samarbetet?

Jättestor påverkan! Det är där vi sätter allt egentligen. Vi ser när vi ibland inte får tillräcklig tid där så kan det faktiskt vara lite negativt på samarbetet och på projektet.

Okej, på vilket sätt?

Ja, att det blir för bråttom, att vi inte hinner göra alla analyser och alla utredningar som behövs.

Hur väl tilltagen tid behöver det vara till fas 1? Nu är väl det projektberoende men...

Det beror ju alldeles på projektet. Stort projekt på tre-fyra hundra miljoner så, minst ett halvår. Mindre projekt tre månader kanske, lite olika.

Hur ser ni på det här om att det ibland skrivs ut ett fast startdatum för ett projekt i förfrågningsunderlaget?

Det är ju egentligen lite dumt, det visar ju lite på att det är en beställare som inte har tänkt. Det viktiga är ju slutdatumet och det viktiga är när man får komma igång. Starten är ju egentligen oväsentlig.

Hur stor flexibilitet kan man ha i det här med startdatum, en av dem vi intervjuade sa väl att ett halvårs spann är att rekommendera?

Ja, det kan man väl ha. Men det är ju klart att det kan vara, men bygger man en skola kan det ju vara viktigt att man flyttar ut eleverna och evakuerar dem till en annan skola. Då kan man ju förstå att de vill att projektet ska vara igång, men man ska aldrig starta ett projekt om man inte är trygg i vad man ska göra och vilken peng man har. Så jag tycker mer att slutdatum är viktigare. Sedan kan man ange att det är möjligt att påbörja entreprenaden från och med det och det datumet. Så tycker jag är klokare att uttrycka sig.

Jag har ju förstått att ni tycker det här med 3D-modellering och BIM är bra. Men hur jobbar ni med det?

Å herre gud! Vi jobbar med det så att vi har med det i alla våra projekt. Vi har ju gjort en egen BIM manual, vi jobbar med det så att vi alltid visualiserar 3D modellerna för verksamheten. Vi jobbar med att under projekteringsfasen, vi gör kollisionskontroller, vi hämtar mängder från modellen till vårt kalkylprogram och vi återigen visualiserar för verksamheten i projekteringskedet. Under produktion gör vi produktionsmodeller som våra arbetsledare, våra förmän och ytterligare några gubbar har ibland med sig ut på arbetsplatsen i sin Ipad. Vi ser till att de partners vi har och deras ledande montörer också har tillgång till en Ipad och också har tillgång till den här modellen. Och börjar på att utveckla och jobba med det här arbetssättet. Här har vi en riktig utmaning och få driv i det här. Vi har ju Robert hos oss som jobbar mycket med det här och som är vår ansvarig för det här och ser till att vi kommer igång med det här i projektet och det rullar riktigt, riktigt bra!

Gränsdragningslistor:

Är det till fördel för kommande samarbete om det i förfrågningsunderlagen, klart och tydligt är specificerat vad som ingår i fast och rörlig del?

Jag tycker man ska i ett förfrågningsunderlag ha med entreprenörarvodet enligt ABT:s paragrafer som den ekonomiska delen. Sedan kan man skriva, tycker jag, att man har en ambition att, om man nu vill det, att ha med mer kostnader i den fasta delen men då tycker jag man ska ta fram det gemensamt i fas 1 skedet. För annars, det finns en del som skriver en väldigt tuff gränsdragningslista och det mest vansinniga är att ha en gränsdragningslista där du ska ha maskiner som väger mindre än 3kg i fast del och de andra i rörlig del. Maskinernas förare, och trappbockar som är mer än 3... Alltså det är jävla vansinnigt, idiotiskt dumt! För det skapar bara jävulskap! Vi har suttit i ett sådant projekt och de håller på ett år efter vi var färdiga, för att hålla på och reda ut om det var tre trappsteg eller fyra på den här trappbocken. Idiotti! Det är så långt ifrån det som främjar samarbete man kan komma. Och så tycker jag inte man ska ha en tuff gränsdragningslista, och sedan att man så... En del ställer ju i förfrågan krav på att man ska lämna kronor och ören i den fasta delen, det är också helt fel. Det främjar inte förfrågningsunderlaget alls för under fas 1 så kommer ju projektet att förändras på storleken. Har du då angett ett belopp på den fasta delen så sitter du ju fast där och vill inte att det ska byggas mer. En procentsats som följer med under fas 1, sedan kan man då innan man skriver kontraktet och bestämmer fasta delen till ett belopp, sätta in olika saker om man nu vill det. För att få en större fast kostnad då.

Det här med traktamente och resekostnader har också förstått att det är en sådan punkt som ofta hamnar lite olika. De flesta vi har pratat med, underentreprenörer, anser väl att det ska ligga under rörlig del samtidigt som de har full förståelse om varför det hamnar under den fasta delen.

Ja, men jag gillar inte det överhuvudtaget. Det är en begränsning i konkurrensen. Men jag tror inte egentligen det är rätt enligt LOU heller, utan den hör ju till arbetskostnaden så den ska ligga i rörlig del tycker jag.

Avslutningsvis:

Vad anser du sammanfattningsvis bör finnas med i ett förfrågningsunderlag?

Jag tycker det ska finnas med organisation, jag tycker det ska finnas med en arbetsmodell, hur jobbar man i det här projektet och att den ska vara så projektanknuten som möjligt. Jag tycker det ska finnas med ett inslag av referenser, och har man möjlighet att stämma av hur man har jobbat tidigare. Jag tycker den ekonomiska delen ska vara i form utav en procentsats som då också är där utvärderingen innebär att man inte får mer poäng om man dumpar procentsatsen. Utan att det finns kanske både en undre och en övre nivå vid utvärderingen av procentsatsen. Kanske att man sätter poäng mellan sju och tolv eller sju och fjorton eller åtta och tolv eller hur det nu ser ut. Det har vi sett ett antal gånger. Jag köper också om beställaren sätter linjeprocent rakt över som totalentreprenörer, om man anger en vettig procentsats som man tycker är okej, då köper jag den. Men organisation, arbetsmodell, referenser och den här ekonomiska delen. Det tycker jag är saker som ska finnas med. En sak till, det kan också vara en sak till om beställaren har en specifik frågeställning som man tycker är en utmaning i projektet, att man ska kanske göra en skola ihop med pågående verksamhet eller vad det nu kan vara. Att man då kan ställa en sådan fråga i underlaget, med en utvärdering så att man vill få reda på hur tänker entreprenören lösa det här problemet. Det tycker jag också att man kan ta med sig.

Hur anser ni att viktningen mellan mjuka och hårda parametrar bör fördelas?

Jag tycker inte att ekonomin ska vara viktad mer än 15-20 %. Den blir mer taktiskt då tycker jag, att man höjer sig. Organisation och arbetssätt tycker jag ska vara tungt.

Av de vi har pratat med har vi förstått att det ofta blir fokus på ekonomin ändå vid utvärderingen, trots att det i förfrågningsunderlaget står att det ska viktas till 20 %. Är detta någonting ni också har upplevt?

Det sitter så djupt rotat hos människor som jobbar i den här branschen, så tyvärr så hamnar man där ändå. Men då är det ju viktigt att det är lågt viktat ändå, så att man inte ska bli bestraffad om man är ärlig och tar en peng som är rätt.

Finns det någonting som ofta missas i förfrågningsunderlag idag?

Ja, jag tycker väl att man missar att förstå att man redan i förfrågningsunderlaget måste andas förtroende. De som gör en väldigt tuff AF-del och skickar med, tycker jag, inte riktigt andas att de vill jobba med partnering. Sedan finns det dem som skriver tuffa förfrågningsunderlag, de skriver RL06 som en sådan här reglering på löner där man då ska använda samma procentsatser alla aktörer när man då trycker upp sin timpenning. Det är också en sådan sak som bara skapar oro och elände, som visar att det ska vara självkostnad på rörlig del. Det tycker jag det ska stå väldigt tydligt och den här procentsatsen för fast del ska vara tydligt angiven då enligt ABT. Sedan tycker jag att man ska jobba fram sin AF-del tillsammans under fas 1 skedet.

Hur kan beställaren i ett förfrågningsunderlag visa att denne är insatt och förstår syftet med partnering?

Det är att man gör en så okomplicerad, så enkel förfrågan som möjligt men ändå strikt, rätt vad det gäller utvärderingskriterier så att de klart framgår. Det kan ju vara lite svårt, men att det ändå finns med så att du som entreprenör kan se hur man har tänkt sig att utvärdera. Sedan tycker jag också att det är viktigt att man anger volymen på projektet, projektets storlek, budgeten alltså. För det ger ju oss entreprenören hur stor projektet är samt vad det behövs för insatser, hur ska kanske organisationen se ut. Det tycker jag också är en viktig del. Att man andas samverkan även där.

När vi började utforma intervjuguiderna, så pratade vi lite om det här med casefall. Där entreprenören bjuds in till att jobba med ett case tillsammans med beställarorganisationen. Det är ju vanligt i andra branscher att man jobbar lite så, men hur ser ni på det? Tror du det skulle vara en möjlighet att se hur samarbetet i ett projekt skulle fungera?

Ja, risken är ju att det inte riktigt blir ett skarpt läge, att man inte får fram de rätta sakerna. Utan risken är att det blir ett litet spel för galleriet. Det tror jag kan vara lite farligt. Jag tror mer på att man kompletterar det här anbudet, med en intervju. Och att man är tydlig i förfrågningsunderlaget att det är en intervju som ska ske, det är inte bara en presentation. För skriver man presentation enligt LOU, så har man ju vad jag förstår inte någon rätt att ställa några frågor. Då blir det väldigt annorlunda när vi entreprenörer står där och mässar på i en och en halv timme och så går vi ut och så vet vi ingenting. Utan jag tycker det ger mer när beställaren skriver in att man har intervju och att man också anger i förfrågan på vilka frågeområden man har tänkt sig. Det och att man också har med intervjun i utvärderingen. Det tycker jag är ett bra sätt.

Tycker du det är någonting vi har glömt att fråga?

Nej jag har inte tänkt på det, jag tror inte ni har gjort det. Utvärdering, uppföljning har ni med det? Det kan ju också beställarna ha med i underlaget, att man har för avsikt att utvärdera samarbetet. Du har ju de olika modellerna idag. Vi har ju våra egna modeller idag, sedan kör ju många beställare efter landstingets system. Så det ju skulle kanske kunna vara en del ni kunde lyfta, som kan vara bra för entreprenörerna att se att man har en seriös beställare som har tänkt utvärdera samarbetet för att göra det bättre och bättre.

Bilaga 7

Matts Nyström, regionchef vid Goodtech Projects & Services AB, intervju den 9 april 2015

I nedanstående frågor kommer beställaren att syfta till projektets byggherre, frågorna kommer även enbart att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor kring förfrågningsunderlag:

Hur anser ni överlag att kvaliteten är på de förfrågningsunderlag ni som underentreprenörer får?

Ja men som just nu kan jag berätta att jag sitter och ska lämna ett anbud imorgon på, det är ju Skanska då och Karlstad kommun som har gjort det och jag ser ju att de börjar likna varandra mer och mer alltså. Det är lite roligt för samtidigt, det underlättar ju som vi kommer till också då när man ska svara att man, det blir ju lite grann att man "klipp och klistrar". Man har gjort vissa saker tidigare, man behöver inte uppfinna hjulet varje gång när man skriver. För det är ju väldigt mycket skrivande, man får ju vara lite Selma Lagerlöf och Göran Tunström och så är det ju i och med att det är mycket mjuka parametrar.

Men är det så att ni alltid får de förfrågningsunderlag som byggtreprenören lämnar anbud på?

Nej jag tror nog att de försöker att anpassa det, det känns som det. Vi ser ju inte förfrågningar som exempelvis ByggDialog, Peab, Skanska och de får oftast utan det blir väl att de kanske försöker göra en enklare variant, vilket vi tycker är väldigt bra.

Så att, ser vi på första frågan igen, jag tycker väl att kvaliteten och framförallt enkelheten har, det har blivit enklare att svara på förfrågningar nu än vad det var för några år sedan. Men det har väl också att göra med att vi blir mer vana, man vet vad som är viktigt och så där. Man ser ju när man har svarat om vi nu fick ett jobb så vet vi; ja men det hade vi nog svarat på ganska bra. Då tar man det med sig och försöker att fortsätta med det som man har försökt gjort bra. Så att kvaliteten tycker jag nog blir bättre och bättre.

Hur ser ni på att förutsättningar i förfrågningsunderlag anpassas/ändras respektive görs identiska med de underlag som totalentreprenören själv lämnar anbud på?

Jag vet ju inte riktigt hur detta är då eftersom inte vi ser förfrågningar som byggaren har fått och det tror jag är bra, för risken är om man ska börja grotta ner sig i det, då kan det nog ställa till griller. Så det är ju bättre då att de anpassar det till UE, alltså rör, el, vent och mark eller vad det nu är. Det tycker jag.

Skulle samarbeten förbättras om beställaren tog mer hänsyn till er vid utformandet av underlagen? Beskriv i så fall hur och varför.

Nja jag vet inte... Nej men jag tycker ändå nu att de är ganska tydliga vad de vill ha fram i förfrågningarna, vad vi ska svara på.

Du känner inte att beställaren skulle kunna formulera sig annorlunda i deras förfrågningsunderlag, att han egentligen lägger upp riktlinjer i förfrågningsunderlaget som han skickar ut till byggtreprenören som sedan för det vidare till er?

Ja men det försöker de ha med, man ser ju framförallt det här med kvalitet och miljö kommer ju mer in i bilden, de har ju ofta krav på det här att man ska, ja det har blivit väldigt inne att man ska göra miljöbyggnad guld eller silver till exempel. Det är väldigt vanligt att man satsar på det, vilket har blivit lite modenytt. Det kostar ju pengar också för det ställer krav för byggaren, det ställer krav för oss men framförallt byggaren tror jag. Vi kan inte påverka så jättemycket men visst, vissa grejer.

Det största partneringsjobbet vi har nu, Goodtech i Värmland, det är att vi bygger ett vårdboende Oskarlund här i Karlstad ute på Gruvlyckan. Det är väl det största bygget Karlstad kommun har för tillfället, över 200 miljoner och det är Peab som gör det. Det är 96 lägenheter för demenssjuka. Där har man då förhoppningar om att göra miljöbyggnad silver och det vi kan bidra med bland annat, det är att vi installerar en solcellsanläggning för att producera lite el. Där kommer vi in i bilden och det är klart att vi gör mycket val nu med ledbelysning som kommer mer och mer på både gott och ont, för det är fortfarande väldigt mycket dålig kvalitet. Men det här med solcellsanläggning är ju ett sätt för vår del att bidra. Men det är ett samarbete med kommunen att de vill visa att; ”vi gör någonting för miljön, här producerar vi lite el.” Även om det ekonomiskt, du kan aldrig räkna hem det, finns inte en chans i världen för det kostar alldeles för mycket och det producerar inte så mycket. Men det är ändå lite roligt för de kan ha en display vid entrén som visar att där produceras det el som besökare och anhöriga ser när de kommer.

Blir det en drivkraft för er i ett sådant projekt?

Ja det är ju absolut lite roligt att göra det och vi gör även det på, vi är med och bygger en skola i Årjäng, Nordmarkens skola kommer det heta och det är också Peab då och där har vi ett samarbete med en lokal elfirma, Årjängs Elmontage och Goodtech då. Vi gick ihop i anbudsstadiet och lämnade ett gemensamt anbud och fick det jobbet. Och där är det ännu mer motiverat för där är det ju elever och det är klart, för dem är det ju lite grann att få in ett miljötank för barnen att; ”här producerar vi el” och de ser på en display hur mycket el som produceras, så det är lite kul.

Vad anser ni påverka viljan/drivkraften att göra ett bra jobb och samarbeta över gränserna? Kan ni ge något exempel?

Det är ju det som är grejen med partnering, och framförallt när man så att säga börjar med i princip, ja man har sagt att här har man en ritning, ni ska bygga en skola här och så har någon arkitekt gjort något att; ”så här tror vi att vi vill ha det.” Då är alla med från början och står vid samma startlinje. Då har vi möjlighet att påverka från början alltså, det här med olika val tillsammans med de projektörer vi väljer. Så det gör ju att det är väldigt roligt att jobba i partnering, vi tycker det och det är klart, vi har fått möjligheten att vara med i väldigt många projekt också. Sedan är det ju också det att det är så viktigt att man samarbetar, är det en rörmokare som behöver hjälp, ja då kan elektrikern hjälpa honom och vice versa. Har du totalentreprenader – otroligt pressade priser, man tar de här jobben till ofta jättetuffa priser. Då måste du se till ditt och då är det inte lika lätt att gå och hjälpa rörmokaren, för då tar det tid för vårt jobb.

Det är väl en av grejerna med just partnering och ska du vara med i ett partneringsprojekt så måste du vara beredd att jobba så, annars är du inte med. Jobbar du och bara tänker på ditt då får du inte vara med, för det sprider sig ju. Om till exempel Goodtech; ”ja men de kör bara sitt

race, de kan ni inte jobba med.” Så får du inte göra. Utan du måste vara väldigt öppen och hjälpa varandra.

Det känns som att partnering är mer i framkant här i Värmland ändå, just samarbetsbiten?

Ja det är det, men det kommer mer och mer. Det ser vi ju som till exempel ByggDialog som tagit ett jobb för en halv miljard i Uppsala och de är nere i Varberg, där är inte vi med då så jag vet inte hur det är att jobba där men jag ser ju det uppe i Upplands-Väsby. Men nu är det ju nästan bara värmlänningar som är där så det gör ju att det är väldigt mycket enklare. Men det märks ju att det är lättare för oss som är vana att jobba så än andra elföretag, men de upptäcker nog också att de måste jobba så och släppa lite på att; du måste vara öppen, det är bara att ta fram datorn och visa hur det ser ut, det finns ingen väg i kring.

Märker ni från era montörer att de tycker det är roligare att jobba i partneringsprojekt?

Ja, nu har vi just i Väsby där inte börjat än eller lite den här veckan, men vi var där för 14 dagar sedan och hade möte en hel dag. Och dagen innan så hade vi en genomgång med projektörer och vår ledande montör, en som inte har jobbat så mycket i partnering förut men han sade att; ”det här kommer ju bli kul, det här är ju ett helt annat sätt att jobba.” Och just för honom då kändes väldigt bra.

Beställarorganisation:

Hur skulle ni vilja att beställaren representeras i ett projekt och hur kan det synliggöras redan i ett förfrågningsunderlag?

Det här var bra frågor tycker jag, just för, det är ju många då mindre kommuner som; ”ja nu ska vi köra partnering” – och så vet de inte vad de ger sig in i. Och så släpper de allt till en konsult. Och problemet är väl att de mindre kommunerna, du kan ta Sunne till exempel där jag bor eller andra, de kanske inte har personer med kompetens, de har inte de personerna. Och då är det inte lika självklart tycker jag att de ska jobba i partnering. För att det är jätteviktigt att beställaren har folk som förstår det här, är engagerade och får ta sig tid till att vara med. Annars så blir de helt utlämnade till oss som, ja typ ByggDialog eller Peab eller vilken byggare det är, vi som underentreprenörer och så en konsult då som sitter för dem.

Och det är klart att, med rätt konsult så blir det bra. Som då liksom verkligen markerar att; ”ja men jag jobbar åt Årjäng”, eller ”jag jobbar åt Kil”. Så att, helst ska de ju ha folk som kan vara med, då blir det bäst. Att de också får möjlighet att vara med och påverka.

Hur blir skillnaden i samarbetet om beställaren sätter av flera personer från den egna organisationen till en projektgrupp där flera funktioner blir representerade och medverkar i projektet?

Det är ju roligt om det är några personer som är engagerade och som då kanske kan fånga upp, om vi till exempel ska bygga en förskola eller skola; hur vill personalen, är det något speciellt de vill nu när de får möjligheten att bygga en ny skola eller bygga om en skola. Så att det kommer fram och att inte de står där när skolan är färdig och; ”ja men så här var det väl inte riktigt vi hade tänkt oss.” Vi tycker att vi har gjort ett jättebra jobb och men det kanske inte var som de tänkt. Så att det är viktigt att kommunen har kompetens, egen kompetens också, det tror jag. Och sen är det klart, har du en bra konsult, och det finns både och det har vi ju märkt. Men ju mer beställaren kan vara engagerad ju bättre blir det.

Hämmas det att tas beslut när de går genom en konsult?

Ja också det då att det ofta tar lång tid innan man får besked om man ska ha vissa typer av system och det är ju mycket idag, för vår del kan det till exempel vara larm med brandlarm, brandlarm är inte så svårt det är ganska självklart idag, men däremot med passerkontroll – där kan det ju vara väldigt mycket, ska du ha bara sådana här brickor eller ja det finns, name it alltså. Det har väldigt mycket ekonomi också, det kostar ju vilken nivå du vill ha. Och många vill ju komma ifrån det här med att ha nycklar och så. Nej men, ju mer en kommun kan vara representerad och engagerad, ju bättre blir det, absolut.

Samlokalisering:

Vilka effekter anser ni att samlokalisering av inblandade entreprenörer har för samarbetet?

Det är lite både och detta. Det har ju blivit mer och mer så och problemet är att vi har väl inte tagit höjd för att de kostnaderna för tjänstemän sticker iväg väldigt. För kan man kanske ha någon dag i månaden, jag tror att man inte får ha detta för tätt, risken är ju att du kanske då sitter på en skola och så några timmar blir det, sedan så kanske du har en del andra saker också så då jobbar du kanske med något annat, och det är ju lätt då att; ja men kostnaden kommer att ligga på kanske hela dagen. Så att det här är både och då. Men absolut, om man effektivt som, jag tycker det här vi har i Väsby är bra, för då har vi både projekteringsmöte, vi har ekonomimöte, vi har inköpsmöte på samma dag. Och samlas. För då åker jag upp dagen innan, och då är man på plats ganska tidigt nästa dag och då blir det att, hela den dagen så jobbar vi bara med Odenslund och tar massa grejer om man har, vi kan diskutera med killarna på LG (Contracting), vi kan prata med Anders och Jörgen (ByggDialog) som är där uppe. Så att det blir effektivt.

Men kanske inte att man ska ha krav på att; ”ja men ni måste sitta två dagar i veckan”, nej. För det är ju samma med projektörerna och som i det fallet, de sitter här i Karlstad och det kostar med resor och hotell i det fallet. Men det är klart, är det ett projekt i Karlstad så är det lite lättare. Om alla inblandade är från Karlstad, då kan man kanske ha att man träffas en gång i veckan då exempelvis. Det är lite grann var projektet ligger och storlek också. Tar du som de här stora jobben som ByggDialog har i Varberg eller det där uppe, det är klart, där måste du göra det annars går det inte, det är för stort. Där måste du sitta mer på plats.

Kan ju ta som exempel, för Goodtech då, vi finns ju i hela Sverige kan man säga i princip och det största projektet vi har idag är någon väldigt, väldigt light version av partnering med Peab vid Friends Arena i Stockholm, Mall of Scandinavia. De bygger alltså Nordens största köpcentrum. Det är ett jättejobb, man tror att vår budget bara på el är på över 300 miljoner, bara på el! Jag tror vi är 120 elektriker och där har vi ju en hel tjänstemannaorganisation som sitter på plats med inköpare, ett antal projektledare, någon kalkyl som håller på hela tiden med ”ätor”, eller ja tillkommande jobb. Det finns en väldigt light version av partnering i botten men inte alls som ByggDialog jobbar då fullt ut. Men så, där måste man ju sitta på plats och jag förutsätter ju som att i Uppsala såsmåningom, där måste du sitta på plats för det är så stort, det går inte annars.

Och vi har ju gjort CSK 2013 här i Karlstad med och där har vi ju haft 1-3 tjänstemän som har varit på plats i princip, inte helt på heltid, men det har alltid funnits en på plats, en av dessa tre har alltid funnits på plats. Någon två dagar i veckan, någon tre dagar. Lite olika. För det har ju också varit ett väldigt stort jobb för ByggDialog och för oss, jag tror vi har fakturerat över 60 miljoner på det jobbet under 3 år. Så det beror väldigt mycket på typen av jobb.

Ser ni några fördelar för samarbetet om beställaren tydliggör det redan i förfrågningsunderlaget? På vilket sätt?

Tveksamt, ja på ett vis, om det står i förfrågningsunderlaget, då tar man kanske hänsyn till det. Sedan beror det ju på vad det är för uppgörelse ekonomiskt också då, för att då måste man ju lägga in mer tjänstemannatid kanske. Så att, man kan ju ha andemeningen att vi ska finnas på plats men jag tror det är viktigt att se; hur stort är jobbet som vi var inne på, och då säger vi att vi träffas varje vecka eller var fjortonde dag eller en gång i månaden.

Ser du några effekter om man sitter i samma lokal?

Ja men det är ju bra om man sitter i samma lokal, det är nära och man kan bara springa över och diskutera, absolut det är ju bra. Och även, nu har det ju blivit väldigt, och det är generellt, inte bara ByggDialog utan även Skanska och Peab, att man gör ju väldigt bra etableringar. Där man då ofta har ett stort konferensrum, man har kontor där el kan få ett, rör kan ha ett och byggaren har några fler, då de är fler. Det underlättar väldigt och det blir väldigt bra idag tycker jag. Där har alla byggare skärpt till sig och det är ju bra även för montörer och sådant. För om man går tillbaka 10 år när det började så var det väldigt varierande, som just det här med krav på städning. Nu är det ju att man har datauppkoppling överallt, nej men det har blivit bättre. Och det underlättar och jag tror att det blir mer effektivt och det blir lätt att jobba.

Ansvar:

Hur påverkas ni under fas 1 och fas 2 av olika typer av ansvar? Beskriv gärna.

Det som är bra där, det är ju då om vi i fas 1, då har man ju kommit fram till att; "så här tror vi att skolan ska se ut" exempelvis, så att då finns det ju ofta något konkret och då ska ju vi försöka att ta fram en första budget. Vi har ju oftast då blivit utsedda i fas 1 för att göra jobbet och ska ta fram en budget på det. Och då är det ju väldigt bra att beställaren och byggaren har pratat ihop sig skapligt så att man vet att; "ja men så här tror vi att vi vill ha det." Det har vi ju varit med om att det kommer in väldigt mycket efterhand att; "ja men det ska med, det ska med." Det gör att man ständigt får göra om de här kalkylerna och det är väldigt svårt och till slut vet man knappt; vad är grundbeställningen eller vad är det vi ska göra. Där är det ju väldigt bra att med ansvaret då, att beställaren och byggaren har pratat ihop sig. Jag tycker att man generellt sett är lite för tidigt, att man ska ta fram de här kalkylerna lite för tidigt. Det är ofta väldigt, väldigt brått med det, och det är klart att det handlar ju om att; "tror vi att det går att bygga det här för denna summa?".

Jag kan ta ett exempel som blev väldigt bra. Vi har byggt Dejeskolan, det är också med ByggDialog som är klart nu då. Och där var det väldigt, man hade mycket önskemål och man hade väl drygt 30 miljoner i budget då. Och så kom det ut då och vi räknade på det och jag tror vi hamnade på nästan 50 miljoner. Ja men då så ska man börja se då; "vad ska vi ta bort?" och så. Där var det lite för tidigt då. Och vi kunde nästan direkt säga och det sa ju ByggDialog också att; "vi kommer inte ha en chans att klara det", för det såg man ju.

Men så att, det är ofta lite för brått tycker jag att få fram de här kalkylerna, man kunde lugna sig lite. Och det är generellt detta. Men det är väl att man vill se då just; "tror vi att vi kan bygga det här för den penga?". Och så är det någon som har sagt att; "ja men vi har den påsen med pengar här för att bygga det här", det är klart, då vill man ju se om vi tror att det går, så att vi kan börja komma igång med projektet.

Det är ju ofta i fas 1 som det mesta ansvaret ligger då att komma så rätt som möjligt så att vi tror att det här kan bli av och fas 2, då gör vi ju ofta en mer noggrann kalkyl, då har vi ju ofta projekterat, vi har börjat rita upp det. Då kan man ofta se mer noggrant – vad kommer det här att kosta. Och det kan ju bli på olika sätt, det kan bli dyrare men det kan även bli att man ser att man klarar det och kan dra ner vår budget lite grann.

Vi har ju ett ansvar i både fas 1 och fas 2 som är stort tycker jag men det är ju lättare i fas 2 för då vet vi ofta vad vi ska göra, då har beställaren varit med och haft synpunkter att; ”vi vill ha de här systemen, vi vill ha de här passerkontrollerna” exempelvis för vår del. Då är det lättare. Så avvakta lite mer innan man tar fram kalkylerna för man har ofta lite för dåliga underlag för att göra en bra kalkyl och man får då gå mer på kvadratmeterpris och lite sådant som ju inte är så bra då.

Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig, om det t.ex. görs avsteg från standardavtalen (AB/ABT)?

Nej det tycker jag inte är något problem för det brukar ofta vara ganska solklart i förfrågningsunderlagen vad det är vi ska jobba efter.

Och om det görs avsteg så är det tydligt?

Ja jag tycker ofta det, och det är sällan det görs några större avsteg heller. Nej så jag ser inte att det är några större problem med detta.

Hur anser ni att garantitider kan påverka samarbetet?

Ja som det är idag nu så har ju nästan alla förfrågningar 5 års garantitid, alltså när det gäller material. Och nu har ju vi lyckats att få med leverantörerna mer och mer på det. För några år sedan var det ett väldigt käbbel om det här för att de hade ju ofta 2 år och så krävde beställaren 5 år, så det har varit mycket om det. Men idag är det så vanligt så att, vill man vara med som leverantör till oss så måste man ställa upp på det. Men det har varit en process det faktiskt, men det har vi väl i stort sett kommit i mål med idag.

Blir det att man tar mer höjd i kalkylen då med hänsyn till garantitid?

Nja men det är klart att man lägger väl... Men det tycker jag att, det är beställaren ofta med på att man, säg att vi lägger in den här pengan då för garantier och det har vi ju ofta och det redovisar vi helt öppet i vår kalkyl, så det brukar det inte vara några större diskussioner kring.

Skallkrav:

Har ni varit med om något typiskt fall då skallkrav har påverkat samarbetet positivt/negativt? Kan ni ge exempel?

Inte så mycket i partnering men vi har ju missat något jobb alltså, men det har inte varit partneringjobb då, på att vi har missat något skallkrav. Vi missade ett stort jobb på Torsby sjukhus där vi missade några skallkrav.

Vad var det för krav om man får fråga?

Ja vi missade, jag var inte med och skrev det anbudet, men jag tror vi hade glömt att, vi hade någon generell text där med garantitider 2 år och vi hade glömt att ändra det till 5 år vilket är det naturliga. Det var en av grejerna och så var det någon mer sådan grej, så de tog bort vårt anbud.

Men jag tycker väl inte att skullkrav har påverkat så mycket när man väl är inne i projektet. Men det har också att göra med det som ni var inne på tidigare med mentaliteten i Värmland, här är det ju... Vi tittar inte så mycket på vad det står i kontrakt och så, ja visst vi skriver ju kontrakt och vi läser ju och så här, men alltså här är ju väldigt mycket att, ett handslag i Värmland är värt lika mycket som om du skriver på 10 papper vet du, och så är det. Och jag har ju nu jobbat med det här sedan 1994, alltså i över 20 år, och det är otroligt många jobb som vi bara har sagt att, ja men säg att det har varit ett jobb som för oss har varit på 2 miljoner;

- ”Ja men du Matts vi är överens om det här priset, ni får 2 miljoner.”
- ”Ja, bra!”
- ”Kan ni komma på startmöte till veckan?”

Ja och det kanske aldrig kommer en beställning ens. Nu har det ju blivit något annat, idag är det ju mycket större krav men går du tillbaka i tiden - ja men alla vet, vi kom överens om 2 miljoner, det är inget mer med det. Då vet man. Så att, mentaliteten här i Värmland, det gör att det är lättare och då tittar man inte så mycket på det här med ”skall” och så där.

Alla gör det de ska ändå?

Ännu mer just i partneringsjobb att, du måste ju, du måste vara på alerten, du måste vara öppen, du måste lyssna och vara lite kreativ och så. För allting bygger på det. Att tillsammans; bygg, el, rör och så vidare, komma framåt och vara öppen för att hjälpa varandra. Och det behöver inte stå någonstans.

Ofta ställs krav på att alla inblandade entreprenörer ska ha erfarenhet från tidigare partneringsprojekt, hur ser ni på detta?

Ja det är klart att, det underlättar ju väldigt om man har varit med i partnering för då vet man direkt vad som ställs för krav alltså. Absolut. Och det ser vi ju lite grann, som ett exempel: När vi var i Vintrosa nu sist, när det gäller ekonomiredovisningen, där var det väl några av de här som är UE då som inte har varit vana att redovisa. Och det är klart, då var det lite roligt för, jag hade dagen innan varit uppe i Väsby och redovisat och då blev det; ”men Matts, kan inte du visa hur de bör göra” och sedan blev det en väldig diskussion för de andra då hur de skulle göra. Och lite mindre företag har ju kanske inte samma ekonomisystem och så som är lätt att redovisa i som vi har, jag går in direkt i datorn och kommer in direkt i vår ekonomi, kan direkt se att; ”här har vi kostnaden på Vintrosa på 345 278 kr idag” exempelvis. Och jag kan visa fakturor och det bara att klicka sig fram. Så det är klart att, vet man det så är det lättare att veta vilka krav som ställs i ett partneringsprojekt, om man varit med tidigare.

Tror du det kan göra det svårt för nya företag att ta sig in om det ställs sådana krav i förfrågningsunderlagen?

Det kan ju vara svårt för lite mindre företag. Det var ju ett av de kriterierna som gjorde att vi samarbetade med Årjängs Elmontage på den här skolan i Årjäng och nu är det så här att; han som äger det företaget, han har tidigare jobbat ihop med mig och mina kollegor uppe i Sunne, som montör. Men så vi har ju haft lite kontakt och när det här jobbet kom ut då så, vi fick ju en förfrågan från Peab, Goodtech då, och jag visste ju att han (Peter) kommer få en förfrågan, så ja det var på mitt initiativ så jag ringde Peter och sa; ”du ska vi inte försöka att samarbeta, för vad tror du, klarar du att köra det här som partnering med de krav som ställs?”. Och han var ju väldigt tveksam, alltså med montörer och allt så – inga problem att göra jobbet, men. Och då sa jag; ”men om vi kan göra det här att vi använder Goodtechs system som vi har upparbetat, vi är vana att jobba med Peab – och så gör vi ett gemensamt anbud.” Och vi kom fram till detta. Vi lyssnade väl av lite grann med Peab och Peter hade väl några kontakter på

Årjängs kommun och de tyckte väl att ja, eller de sa ju inget rakt ut men jag tror ju att... Det är inget problem att lämna ett gemensamt anbud. Och då gjorde vi det öppet och fick det. Och där är det ju så att då utnyttjar vi vårt system som till hjälp för honom då men han gör det mesta av jobbet. Sen så blir det så här att vi gör svagströmsdelen då, Goodtech, det här med brand, inbrott och passerkontroll för vi är ju anläggarfirma på det, så vi gör det då.

Så det är klart att, han drar nytta av att vi hade erfarenhet av partnering. Nu har han även tagit ett eget jobb, de håller på med rotrenovering av lägenheter i Årjäng med ByggDialog, men där är det väl lite mindre och inte riktigt samma krav på redovisning och så, men att det jobbet tog han själv då. Jag finns med som lite stöd och mentor och hjälper honom, om det är någonting då så har jag varit med, framförallt när han lämnade anbudet då så hjälpte jag honom att skriva det.

Det är ju upplyftande att höra att ni som ett större företag får med ett mindre in i partnering för annars är det ju svårt kanske för de?

Ja precis och det är ju det som, det är klart att det kan vara svårt alltså bara hur de då ska redovisa sin ekonomi på ett trovärdigt sätt eftersom det ofta ställs krav att du ska kunna, direkt online kunna se; ”ja men så här ser det ut.” Och det är ju inte så lätt. Visst, du kan göra skärmdump och så där, det gör ju vi också när, för ofta är det ju så att veckan innan ska du skicka in kostnaderna man har. Men så, det kan ju vara svårt för ett litet företag.

Vi har också samarbetat med mindre företag på fler projekt i totalentreprenad där vi lämnat gemensamt anbud, bl.a i Syssleback och Hagfors. Men det tror jag ingen som har hållit på så, men det är väl en idé jag har haft, jag tycker att... Vi som Goodtech finns ju då här i Karlstad, vi finns i Sunne, vi har några montörer upp i Torsby, en eller två man i Arvika. Så vi finns ju då på lite olika orter men samtidigt då som Årjäng till exempel, där finns vi ju inte. Och att dra folk, det kostar för mycket så vi kan inte konkurrera i Årjäng på ett jobb. Och det är samma uppe i Syssleback, men då har vi haft en montör med och så har Nordvärmlands el som de heter, också haft en montör och så har vi gjort jobbet tillsammans. Och där blev det faktiskt att vi gjorde det sista jobbet på Tåsans kraftstation, där sa jag; ”kan vi inte göra det här som partnering?” Med öppen redovisning och så ville vi ha en risk/vinst på slutet. Så det blev ett partneringjobb mot Fortum. Och det har vi gjort i flera jobb, vi gjorde en industrilokal i Skattkärr men det blev bara att vi på el då gjorde partnering.

Och bland det största vi gjort var uppe i Knivsta, i närheten av Upplands-Väsby, norr om Stockholm. Det är för 2 år sedan så blev jag uppringd av Häggmarks, det är ett byggföretag i Västra Ämtervik, som är underentreprenör till ByggDialog, gör väggelement på fabrik i Ämtervik och de levererar väggelement både till Vintrosa och till Väsby. De har ju sedan tidigare då gjort väldigt mycket industrilokaler i Stockholmsområdet. Och den här lokalen då som AGA-gas hade, som brann, hade Häggmarks gjort. Och de hade fått förfrågan om de kunde hjälpa till att bygga upp det här. Och han som då är VD för Häggmarks han sa att; – ”du jag tror inte att de har någon elentreprenör, är ni intresserade?” – ”Jaha det är klart vi är”, för vi har ju vår enhet i Uppsala där då så jag ringde upp någon konsult på Rejlers tror jag det var, och sa att; – ”jag hörde att ni inte har tagit in någon elentreprenör.” – ”Nej vi vet inte riktigt hur vi ska hantera det.” – ”Är ni intresserade?” sa jag ”för vi har ju montörer i Uppsala. Vi kan ha någon gubbe ifrån Värmland också om det behövs.” Och säg att det var en onsdag jag ringde; – ”Kan du komma på möte i nästa vecka i Knivsta?” – ”Ja!” – och fick jobbet.

Och det såg förjåkligt ut, en industrilokal som har brunnit. Och de började; ”men vad tror ni att det kostar att bygga upp det här?” Och det är ju jättesvårt att säga när det är, förvridna stålelement, väggarna är nedbrunna. Vi gjorde väl en grov budget och då sa jag också där eftersom att jag är van att jobba med partnering; ”Kan vi inte göra det här med partnering?” Jag talade om precis hur vi jobbar då, jag hade med min dator och jag visade väl något projekt. ”Ja men det här låter ju väldigt bra” sa de. Så där körde vi också partnering, men det var också bara vi på el som gjorde det. Och det jobbet blev, säg att det var 4,5 miljoner till slut. Men bara el körde med partnering. Och då blev det att, en gång per månad var jag där och så redovisade jag hur det såg ut, alla större fakturor, armaturer och sådant. Och det var väldigt, väldigt uppskattat så det är lite roligt och även om det bara var vi då som körde partnering.

Hur fungerar det då när det bara är ni som kör partnering?

Nej de andra körde ju mer på löpande med någon form av budget men, vi hade ju också en budget som vi fick höja men då fick vi ju redovisa det, jag tror vi startade på 3,3 miljoner och slutade på 4,5 miljoner men då redovisade vi ju hela tiden att; ”det här har tillkommit, det här kunde vi inte förutse” eftersom ja, en nedbrunnen lokal är jättesvårt.

Hur ser ni på när det står i förfrågningsunderlag att det är ett prioriterat mål att personer som står långt utanför arbetsmarknaden (socialt ansvar) ska beredas möjlighet till arbete?

Vi har ju fått några sådana frågor då. Vi var med och lämnade på ett jobb i Säffle, där var det krav på det då. Men det jobbet fick inte vi. Men vi har ju sagt då att vi i Vintrosa, där har de ju det, kan tänka oss att ta hand om personal då. Men, det som är speciellt just på el, det är ju att de måste ju ha en elutbildning, annars så kan inte vi. Vi får ju inte ta in en ifrån gatan som inte har kännedom, de måste ha grundutbildning i el minst 2 år innan vi kan, eller ja, det är absolut det minsta då, om det är ifrån skola eller om det nu är en invandrarkille som går vuxenutbildning. Men de måste ha en grundutbildning, annars så för vår del, det är ett stenhårt krav det. Men det går att hantera detta då, men vi måste få ställa kraven på att de har en utbildning.

Incitament och viten:

Om ni får välja, ser ni helst att det finns någon typ av incitament i ett projekt?

Ja det här är ju en djungel då. Det bästa tycker jag är när det är ganska raka puckar där, att man i förfrågningsunderlaget så är det att... Det är okej tycker jag om de har lite så här att; ökar då den rörliga delen med 5 % så kan man få större fast del och så där. Så att det är okej. Men annars är det ju det här att, det är ju lite olika då, men ibland så ska tjänstemannatiden ingå i den fasta delen och det absolut bästa är när alla kostnader för montör, material, de tjänstemän som jobbar aktivt på projektet - det är rörligt. Några andra varianter skulle det inte få finnas tycker jag faktiskt, för då blir det att alla vet vad som gäller och man vet då liksom att, då får man betalt för den tiden man lägger ner i rörligt och så har man då en procentsats på fast del.

Tror du att ett incitament kan göra att en del entreprenörer kör sitt eget race istället för att jobba mot projektets bästa?

Det finns en liten risk för det. Men jag tror inte att det är... Är man van att jobba i partnering och kanske då med byggare som man har gjort flera projekt med, så vet man vad som fordras. Du kan inte köra något eget race för det funkar inte. Det är bara att, är du med i partnering – gilla läget och samarbeta, var öppen och kreativ. Det finns inget annat.

Delar ni uppfattningen om att incitament kan vara en misstroendeförklaring?

Ja det kan vara lite grann också det. Är det ett vettigt incitament är det inga problem men det finns ju, man har ju sett vissa varianter då någon gång ibland som ju är jättesvårt att förstå där nästan alla krav ställs på oss som underentreprenörer då om det inte skulle gå riktigt som vi vill.

Har du något exempel på det?

Vi har inte haft något direkt här i Värmland men jag vet att Goodtech är inblandade i ett i Örebro nu. Elon bygger alltså ett nytt huvudlager i Sverige för vitvaror. Och där är det ju alltså att all risk ligger på underentreprenören. Går det över så, 50 % av de rörliga kostnaderna får vi som elentreprenör stå för och 50 % får man betalt för, men däremot om vi gör bättre inköp alltså att vi jobbar jättebra, så går hela den så att säga vinsten till beställaren. Så att det finns ju egentligen ingen morot för oss att anstränga oss. Jag fattar inte men det är något som skapat otroligt mycket irritation alltså har jag förstått på mina kollegor i Örebro då. Så att det måste vara att, det ska ju vara i så fall även en morot för oss att göra bra inköp.

Anser ni att viten påverkar samarbetet? Kan ni ge ett exempel?

Det påverkar inte så mycket, vi har ju varit förskonade faktiskt. Vi har inte varit inblandade i några sådana här vites... Nej under mina 20 år jag har inte varit med om att vi har fått vite. Men det är ju för att vi är i Värmland, att vi är vana att samarbeta och vi hjälps åt. Men jag vet ju att, jag har ju jobbat snart 5 år på Goodtech och vi har ju på andra orter och andra projekt varit med och åkt på viten. Och jag vet att när jag var på NEA-gruppen, som idag är Imtech då, så hade vi även några exempel där, där vi åkte på viten. Vi var med och byggde någon stor ICA-butik i Filipstad för 8-10 år sedan nu och det blev ju några hundra tusen i vite som vi åkte på då efter väldigt mycket bråk och förhandlingar hit och dit och vem var skyldig och så. Det skapade ju jättedålig stämning och alla byggare och UE blev osams och ja.

Men var det ett partneringsprojekt?

Nej, nej nej. Det var inget partnering.

Tror du att det händer i partneringsprojekt?

Jag vet inte. Egentligen ska det inte behöva göra det. Jobbar man rätt med partnering så ska det aldrig behöva bli aktuellt. För då tar man upp tidigt, alltså, det är också viktigt att man dels, som vi var inne på, är det då saker och ting som beställaren kan påverka – att man ställer krav på de och att man får besked i tid. Och sen att man då tar upp, om det är något som går snett, att man ser att kostnader sticker iväg, att man tar upp det direkt att; ”ja men det här, vi tror inte att vi klarar det här, projekteringen kommer att bli dyrare.” Och inte kommer i slutändan.

Där har vi ett exempel där inte vi skötte oss så bra, det var också Sannerudsskolan, där vi tidigare borde ha sett att; ”vi kommer att klara den här budgeten med råge.” Alltså vi, jag var också lite delaktig i det och vår projektledare – vi borde ha vågat säga att vi kommer att göra det här bra mycket bättre. Till slut så blev det att vi nästan kunde understiga vår ursprungliga budget med en miljon kronor. Och det är klart att de pengarna kunde de kanske ha använt lite grann... Nu var de ju inte, de var väl ganska glada att vi gjorde det. Men så att de pengarna kunde de ha använt till utemiljö och så där, men vi borde ha varit tidigare med att tala om och vågat att sänka vår prognos tidigare. Så det var lite dåligt av oss och det har vi fått lite kritik för, men på ett snällt sätt och det ska vi ha. Men det är ju det; ”ser det bra ut, är det verkligen så, kommer det hålla.” Nej så det är samma där, ser man att det går åt rätt håll så ska man ju också vara tydlig med det, inte bara när det sticker iväg.

Om en beställare skulle skriva med någonting om viten i förfrågningsunderlagen, säger det då någonting om beställaren, om deras kunskap om partnering?

Ja det kan det göra, det är att de är osäkra, det tror jag. Det är klart att, går du tillbaka, byggbranschen har väl inte haft världens bästa rykte, det är väl bara att erkänna. Men där tror jag att partnering har gjort att, om man gör det på rätt sätt då och med stor öppenhet, det gör ju att de ser mer och mer att det är seriöst, att vi är väldigt seriösa i det vi gör och vi är tydliga med ekonomi och alltihop, vi är inte ute och skor oss. Utan vi vill ha en liten skälig vinst på slutet och det är det vi jobbar för och vi försöker ju att göra de här projekten så effektivt som möjligt så att beställaren ska få så mycket som möjligt för pengarna.

Projektering:

Hur ser ni på initiativ om teambuilding från beställarens sida?

Ja men det är ju alltid trevligt om man tillsammans kan starta upp ett projekt på ett bra sätt med att träffas och så där, det tycker jag. Jag har ju varit med på olika. Det jag kan tycka ibland, det är att det blir så väldigt mycket folk, vid något tillfälle som beställaren har haft med väldigt mycket folk som sen inte kommer att vara med. Så det är ju viktigt att de som, och det vet jag att de har blivit bättre på, men att man väljer ut de som man tror är viktiga. Jag som ombud, det kan ju vara kul för mig att vara med på en sådan här teambuilding, men det är ju viktigare att vår projektledare, kanske ledande montör är med. De som aktivt ska jobba varje dag med projektet. Och även från beställaren då att de som kommer att vara med och försöka påverka projektet, är med. Och någon från byggaren då. Men där har man blivit bättre. Men det är absolut ett bra sätt att starta upp projektet.

Märker ni någon skillnad på samarbetet om man börjar med teambuilding innan projekten drar igång?

Ja man lär ju känna varandra lite mer då och det är ju lite roligt. Som nu, jag vet ju att ni är från Värmland, det är ju mycket roligare att sitta och prata med er än om jag inte hade en aning om vilka ni är. Ja menar, det blir mycket lättare. Nej men så är det, så det är klart att det är ju ingen nackdel och nu när man kommer till exempelvis Vintrosa, då har man träffats och man kan prata lite grann och man vet lite kanske vad de håller på med vid sidan om och sådär. Så att absolut är det bra.

Hur ser ni på om det finns krav på 3D modellering i förfrågningsunderlaget? Påverkar det samarbetet?

Ja det är, jag är väldigt dålig på det så egentligen är inte jag rätt person men jag vet ju det att det kommer in mer och mer i bilden. Jag tror att för projektörerna, utan att jag är jätteduktig på att veta, så är det nog en fördel när man projekterar då. Där har ju ByggDialog stuckit ut med att de kör väldigt hårt med 3D, det är inte lika mycket när det gäller andra byggare. Men det är också beroende på, är det större projekt, jag tror det är viktigt att det är stora projekt, risken är – utan att jag vet – är det lite för små projekt så kostar det mer än det smakar. Det kostar mycket att ha detta och det är frågan om du vinner så mycket då. Men det är klart, kommer du till Varberg till exempel och den storleken, då är det helt nödvändigt.

Tror du att det kan minska konflikter?

Ja det är klart att, gör du det på ett bra sätt så undviker du ju kollisioner, men jag tror att det måste vara lite större projekt.

Har ni några reflektioner kring kort tid för fas 1?

Ja det är ju det här med att det ofta är väldigt panik med att få fram de här första kalkylerna, kvaliteten på dem kan bli lite ojämnt. Nu när det gäller skolor så är inte jag ett dugg orolig för vi har gjort så många skolor nu så vi, i fas 1 gör vi nästan en produktionskalkyl. Där har vi jobbat med en kille från Kil som har varit med på de flesta skolor vi har byggt här nu de sista åren och han är otroligt noggrann, och han vet direkt att; ”ja men så här bör vi göra”, vi har nära samarbete med vår projektör EKG i Karlstad här, så att där ligger vi ofta rätt. Så att vi kanske inte behöver göra någon produktionskalkyl, eller bara justera produktionskalkylen sedan när projekteringen är klar. Men jag tycker att, fas 1, de har lärt sig mer och mer att det tar lite mer tid så att man har lite mer tid idag på fas 1 då.

Hur ser ni helst att det ska vara, ibland ges ett fast datum när byggstart ska vara i förfrågningsunderlagen, eller vill ni hellre att det inte ska vara satt när anbud lämnas?

Det beror ju på då, kan man upphandla i tid också då? Så att inte plötsligt så är upphandlingen en månad närmare byggstarten. Då blir det ju lite panik. Man måste ju vara lite flexibel där så att man ändå får den tiden för att göra någorlunda bra jobb innan man drar igång. Och det är klart, gör du en dålig kalkyl så är risken då att du ser när du är inne i byggprocessen; ja men den kalkyl vi gjort tillsammans nu kanske, och det kanske gäller allihop då, men vi kommer inte att fixa det här. Och då är det inte så kul att tillsammans komma till beställaren; ”ja men det här drar iväg med 10 miljoner.” Och då plötsligt så, dels så kommer ju vi underentreprenör tillsammans med totalentreprenör, vi ligger ju inte så bra till då om vi inte håller budgeten. Risken är ju att man tar höjd. Så är det ju. Att man; ”nej men det är så osäkert det här så vi lägger på en halv miljon, vi måste göra det för vi vet inte.”

Vad anser ni vara optimal tid för projektering?

Optimal tid är väldigt svårt att säga. Men det är ju viktigt att man får någorlunda vettig tid.

Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?

Det underlättar ju väldigt mycket om de är med, som vi var inne på i början där att de har personal som är kunnig och inte bara sitter med och inte säger något för det är värdelöst. Det måste ju vara sådana som kanske tar reda på, om det är en skola eller om det är ett vårdboende eller någonting; vad vill personalen, vad är viktigt för dem. Så att det kommer upp och så att man kan ta hänsyn till det. Och det påverkar ju oss på elsidan, framförallt kanske sådant som är lite för fastighetsskötaren. Om du tar ett vårdboende med, det är ju mycket belysningsystem idag med dimmer och allt sådant där, och det måste ju vara lättskött.

Vi har ju varit med om någon skola i Sunne och direkt det blev något så var vi tvungna dit med en konsult som skulle programmera utrustningen för att vi inte hade någon som kunde det systemet. Idag finns det ju personal som kan göra det men då, det kostade varenda gång 2-3000 kr för att det skulle åka en konsult dit. Och det är ju vansinnigt. Men det var en färdig handling, då var det inritat, det var en generalentreprenad då så allt var färdigt. Så vi kunde inte påverka det. Det är ju viktigt att man då kan göra system och tillsammans då med typ fastighetsskötaren, att de har lätt att sköta anläggningen sen då. Så att, rätt personal hos brukarna ska vara med, som vet vad de vill ha och som kan ta med sig det sen och sköta det.

Hur ser ni på om detta finns som ett krav i förfrågningsunderlaget?

Ja men det är ju bra, men då är det ju att brukaren lever upp till det också. Så det är det som, jag vet att jag vid flera tillfällen i samband med sådana här anbudspresentationer varit väldigt tydlig med att; ”vet ni om nu att ni har en väldigt viktig roll, har ni tid, har ni personal som kan vara med på ett bra sätt.” Och jag vet vid något fall; ja men, då blir de lite osäkra. Och jag tycker alltså, ska det bli bra så måste de ha det. Alternativet är ju att ta konsulter men, risken är ju att konsultkostnaden sticker väldigt iväg för vi har ju fortfarande inte kommit dit att... Vi jobbar ju med partnering, men att få konsulterna att jobba partnering, det är väldigt svårt alltså. Men just konsultkostnaden tror jag är en kostnad som är svårt att veta i många projekt, att det sticker iväg. Det känns lite grann som att man köper sig timmar. Konsulterna vill få timmar och är med men bidrar inte med så mycket. Och det är ibland lite grann möteshysteri också i vissa projekt, att det är väldigt mycket möten Och det kostar väldigt mycket. Men det är lite olika hur byggarna jobbar. Men det är viktigt att man är tydlig att; ”det här mötet är för det här”, så att det inte drar iväg för länge. Och jobbar konkret och effektivt. Så där finns det att göra.

Gränsdragningslistor:

Hur ser ni på gränsdragningslistor?

Det är ju bra för att det är ju ändå det som, då ser man ju liksom vad som ligger på vårt bord och vad som ligger på byggaren och vad som är fast och rörlig del och så där, så det är klart att det är viktigt med en gränsdragningslista.

Hur bör de användas/utformas för att stödja samarbete?

Jag tycker att det har utvecklats, de modeller som vi har idag som kommer med är väl ganska tydliga. Och det är ju bra om man i tidigt skede har fastställt den. Och det kan vara lite olika, ibland kommer de fram väldigt sent, gränsdragningslistorna, och så stämmer det inte riktigt med det första förfrågningsunderlaget. Det har hänt någon gång. Så det är viktigt att den är så korrekt som möjligt från början, då vet ju vi när vi ska fastställa vad vi har för fast del och så.

När man kollar på traktamente till exempel, hur brukar det ligga?

Ja, för mig är det självklart att det ska ligga i rörlig del. Och det finns ju varianter på det också då. Men det är lättare om det är i rörlig del. Eftersom det ofta, om det är till exempel en skola ute på landsbygden; alla har ju resor dit. Det finns ju ingen personal på plats som kan göra det. Så alla har ju den kostnaden och då bör det vara med som en rörlig kostnad, att man tar hänsyn till det när man lämnar kalkylerna.

Kan ni ge exempel på gränsdragningslistor som kan göra att samarbetet försvåras?

Ja det är ju om man har lagt in väldigt mycket olika saker på att det ska vara fast del. Då är det väldigt svårt alltså. På den här skolan i Årjäng, där hade man gränsdragningslistorna i förfrågningsunderlaget. Och sen så, det var mycket saker som skulle ligga i fast del men det blev alltså, det var väl på i det här fallet Peabs initiativ, så blev det att man gjorde om den och då fick vi möjlighet att justera även den fasta delen då utifrån att i princip det mesta blev rörligt och så har man då risk, vinst och CAK i fast del.

Avslutningsvis:

Vilken entreprenadform anser ni vara mest fördelaktig vid ett partneringsprojekt?

Det bästa är ju en totalentreprenad med en ja, exempelvis en skiss eller ritning där en arkitekt har utformat någonting som förslag. Då får man ju möjlighet från första stund att vara med och påverka och vi kan då komma med våra förslag att; ”vi vill göra så här” och ”vad tycker ni om det här?” och så vidare. Så det bästa är om det är en totalentreprenad.

Ja för vi har haft lite diskussioner hur det fungerar med en generalentreprenad i ett partneringsprojekt?

Alltså, det är jättesvårt att göra en partnering med generalentreprenad, då kan du ju inte påverka. Och det tror jag inte byggaren heller tycker är så bra, för då ska du börja gå in och kanske göra avsteg. För har du en generalentreprenad, då är det ju en färdig handling, då är det mer att; ”ta fram ett pris på det här.” Det är ju inget bra sätt att göra en partnering på. Då tappar du hela idén.

Vad anser du sammanfattningsvis är ett bra förfrågningsunderlag?

Ja det är ju väldigt bra då om man har en någorlunda skiss eller en idé om hur huset ska se ut. Ibland kan vi säga redan då vad det kommer att kosta oss att göra elen när man ser första skissen, lite grann. Vi vet så pass väl, är det en skola; det kostar så och så mycket tror vi ungefär. Så vi kan direkt bedöma att; det här är ett jobb för oss. Och det gör ju också att vi kan se lite grann; ”är det ett projekt som är intressant för oss, har vi resurser, vad har vi för andra jobb” eller ”det här jobbet är jätteviktigt och det måste vi gå in för, för vi behöver ha det.” Det är ju sådana bedömningar man kan göra. Så det är ju bra då om man vet, om det är en bra skiss på hur det ska se ut, då vet ju vi hur hårt eller hur intresserade vi ska vara också.

Vad bör finnas med och hur bör det vara upplagt för att ge de bästa förutsättningarna för samarbete?

En bra ritning/skiss på vad det är vi ska bygga och sen lite grann förutsättningar; vad de tänker sig för tekniska system. En liten enkel beskrivning vad det är man tänkt, vad man ska göra och vad det ska fungera som. Är det ett gruppboende – hur många lägenheter. Om det är en lågstadieskola; då är det lite andra krav som ställs än om det är en gymnasieskola.

Skulle du vilja att de också beskriver de som de INTE vet i det läge när de skriver förfrågningsunderlaget?

Nej men det är ju viktigt då att man tydliggör det i fas 1 där, om vi blir utvalda som elentreprenör, att man då relativt snabbt vet att; ”det här vill vi ha, det här vill vi inte ha.” Jag vet inte om det behöver stå i förfrågningsunderlaget. Och det är ju heller inget att lägga ner för mycket pengar och sådant i förfrågningsunderlaget utan, det ska vara ett bra förfrågningsunderlag och vettigt men, det är ju i nästa skede det är viktigare att man lägger krut på hur man ska ha det. Så kanske inte lägga ner för bedrövligt med pengar i första skedet, kanske ha så man kan lägga in det i nästa skede.

Finns det någonting som vanligtvis försummas i förfrågningsunderlagen idag?

Egentligen, som skulle vara väldigt bra, som jag tycker egentligen. Vi skulle tävla med vår organisation, nu då elföretag; man skulle komma fram till att underentreprenörerna i det här projektet så är det; ”de här sakerna ingår i rörlig del, de här sakerna ingår i fast del och er procentsats på det här jobbet kommer att vara, säg 15 %.” Om det mesta ingår i rörlig del så bör vi ha som en underentreprenör om det gäller rör, el eller vent; vi bör ha 15 % i fast del, för att vi ska kunna få en, då har vi en lönsamhet på 3-5 % ungefär, om vi sköter det bra. Så slipper vi tävla med procentsatser, för det finns jobb som vi har missat där underentreprenör på el har 7 % och det finns inte på kartan, du kan inte på ett ärligt sätt få ihop ett sådant jobb. Han kommer att få betala pengar om inte han gör det på något, nej alltså det... Så egentligen, om man kunde bestämma och så tävlar vi med vår organisation, hur vi jobbar, vad vi har för personer. Det vore det idealiska. Så vi slapp tävla med den här procentsatsen.

Och sen att man också, att man lägger in att den ekonomiska delen är väldigt liten vid bedömning, och det har man börjat göra nu och det är väldigt bra. Att det är de andra kriterierna som är viktigare och sen är ekonomin kanske bara 10 %, det är bra. Så att det börjar rätta till sig där men varför inte säga att; ”ja men okej, ni får 15 %.” Det skulle vara idealiskt. Men det är svårt, jag vet att dit kommer man inte. Men däremot att den ekonomiska delen minskar i viktningen, den är en liten del, det är bra.

Hur kan beställaren i ett förfrågningsunderlag visa att denne är insatt och förstår syftet med partnering?

Det är ju om någon person hos beställaren har gjort förfrågningsunderlaget. Så att inte det kommer ifrån någon konsult. Om till exempel byggnadschefen på Sunne kommun har gjort underlaget, det är klart att då ser man; ”men oj vilket bra underlag och det är han Kalle Persson på kommun som gjort detta.” Men jag vet inte om det har någon betydelse. Jag tror att det viktigaste är att man verkligen, om man ska ge sig in i partnering, ser till att ha någon eller några som är intresserade och som är beredda att engagera sig i detta. Eller att man då har en väldigt bra konsult som står upp för beställaren. Men gärna att det i alla fall är någon från till exempel kommunen som är med, det är mycket lättare. Man får en bättre dialog, man får snabba besked och alltihop.

Men kan de uttrycka sig på vissa sätt i förfrågningsunderlaget som visar att de är insatta i partnering?

Ja det är väl om man, att man från kommunens sida så kommer de här personerna att engagera sig och att man kanske till och med namnger de. Det behöver inte vara fel. Att de kan tydliggöra vem som ska vara med.

Är det lättare att matcha från er organisations sida om beställaren anger vilka de har med?

Ja det är klart att om man nu vet att den här personen är väldigt lätt att samarbeta med eller ja men den här är lite besvärlig, då kanske man väljer någon annan. Det kan ju påverka, om man nu känner de då. Men jag vet inte. I Värmland är det ganska lätt att samarbeta. Det är ju det.

Bilaga 8

Klas Larsson, VD för LG Contracting AB intervju den 15 april 2015

I nedanstående frågor kommer beställaren att syfta till projektets byggherre, frågorna kommer även enbart att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor kring förfrågningsunderlag:

Hur anser ni överlag att kvaliteten är på de förfrågningsunderlag ni som underentreprenörer får?

Jag skulle vilja säga att de är väldigt varierande. Så överlag är svårt, det är jättebra kvalité på en del och väldigt tydliga på en del och en del är jätteluddiga och man förstår inte riktigt vad de vill. Så det är faktiskt väldigt varierande är svaret.

Märker ni någon skillnad på de som har jobbat med partnering tidigare, att de förfrågningsunderlagen är bättre?

Ja, både och. De är kanske inte alltid bättre men de är alltid utformade ut av erfarenheter i alla fall som de har dragit under partneringsprojekten.

Hur ser ni på att förutsättningar i förfrågningsunderlag anpassas/ändras respektive görs identiska med de underlag som totalentreprenören själv lämnar anbud på?

Det är två parametrar där. Egentligen så är det på sätt och vis bra att de bearbetas innan de går ut till oss, tycker jag. För många saker är ju ställda till en totalentreprenör. Sen så är det väl också så här att risken med det är att man får ett glapp mellan det som totalentreprenören har svarat på och det som vi har svarat på eller det som vi är utvärderade på och att vi inte har förstått vad totalentreprenören har köpts på. Egentligen skulle jag vilja säga så här, om man kan ha en åsikt här, att utvärderingen ska vara på samma parametrar och syftet och så vidare, däremot så kan gränsdragningslistor och annat se olika ut för de olika entreprenörerna. Men det brukar vara svårt att få till det där. Men det är ju ingen idé att fråga oss att bodar ska ingå i vårt fasta arvode, för vi har inga bodar. Den typen av frågor.

För det kan stå med ibland när ni får det också alltså?

Ja det gör det, ofta så är det en AF-del som totalentreprenören har fått, så får vi också den. De bara skickar den vidare. Men jag tycker att de ska göra en viss bearbetning innan. Och så att man då, till exempel så är det så här att underentreprenörer behöver mer procentpåslag än vad en totalentreprenör behöver eftersom han har en mycket större kostnadsmassa att slå på, medan vi har en mycket mindre kostnadsmassa. Och ofta så är det ju då så här att, poängsättning kanske är på procentsats, att för 7 % så får du fem poäng och för 13 % så får du en poäng. Men de procentsatserna är inte relevanta för oss, eftersom vi måste lägga oss i det övre spannet i vilket fall. Sådana bearbetningar tycker jag ska ske innan det går ut till UE.

Men jag tycker ju att procenten ska vara en utvärdering, alltså vad vi behöver i procentpåslag, den ska dock inte väga så tungt. Men det kan ju vara en del av utvärderingen. Däremot så tycker jag inte att den ska vara satt efter någon annans norm, alltså efter att en byggentreprenör behöver 9 % så ska inte den vara satt till en, pratar vi kanske en UE till oss då till exempel, de kanske behöver ha 30 % påslag på en del. Då blir det rätt fånigt om de får noll poäng på allt över 12 %. Då är det ingen idé för då får alla noll poäng. Så jag tycker att de ska anpassas.

Skulle samarbeten förbättras om beställaren tog mer hänsyn till er vid utformandet av underlagen? Beskriv i så fall hur och varför.

Rent generellt så, ja antagligen. Det tror jag. Att man är överens om det, det är alltid bra när man är överens om någonting innan.

Vad anser ni påverka viljan/drivkraften att göra ett bra jobb och samarbeta över gränserna? Kan ni ge något exempel?

Ja det som påverkar är att alla har ungefär samma förutsättningar. Det påverkar ju viljan och drivkraften, att ingen hamnar i underläge eller ingen hamnar i en väldig beroendesituation. Att alla har ganska lika ekonomiska uppgör, det påverkar också viljan att samarbeta. Och då pratar jag dels om att vi som företag har ungefär samma uppgör så att vårt incitament, ekonomiskt, blir att vi vill samarbeta. Och sen så även ute på bygget så att man har samma ekonomiska, jag säger inte att alla ska ha lika lön, absolut inte, det är viktigt att påpeka. Men att man har ungefär samma system, så att inte de här systemen motverkar varandra.

Hur fungerar det när till exempel el går på ackord?

Ja, det är ju det typiska, det är ju därför frågan är ställd! Alltså ackord och fast lön fungerar inget bra ihop i något projekt, det spelar ingen roll om det är partneringsprojekt eller om det är vanliga projekt. Men i partneringsprojekt så tenderar det då till att; ”ja, vi släpper fram ackordskillarna, de går ju ändå på ackord.” Så är det. Men ungefär samma ekonomiska incitament ska man ha, de som jobbar i projektet och de företag som är med i projektet. Det påverkar viljan att samarbeta.

Sen så påverkar ju även allas inställning i projektet, alltså beställarens inställning till projektet, vad han har för inställning till entreprenörer, vad han har för inställning till sitt hus, är det något som han vill vara stolt över och vad han har för ambition. Alltså ambitionen med projektet, det påverkar ju viljan väldigt mycket tycker jag. Märker man att man har en beställare som inte bryr sig – varför ska vi bry oss då? Det är ju lite så.

Så att, ekonomiska incitament lika, engagerad beställare och sen är det såklart att är det ett häftigare projekt så blir man ofta lite mer motiverad, så är det. Säger någon att de ska bygga världens finaste förskola, ja men då bygger vi världens finaste förskola. Säger någon att vi bara ska bygga en förskola, ja då bygger vi en förskola.

Påverkar det här med nya tekniska lösningar som kommer motivationen också?

Ja det gör det, det tror jag. Det är ju mer motiverande att bygga något som ligger i framkant, det är klart. Så ambitionsnivån tycker jag är viktig.

En tanke där då, om det är strategisk partnering, hur fungerar det då, blir det samma motivation i slutet av projekten, eller det sista projektet?

Det finns en risk för att motivationen, det är ju så här att, erfarenheten ökar ju så dramatiskt så att man lär sig så mycket så att det går på ryggmärg. Och det kan ju innebära då att motivationen och engagemanget minskar lite. Och då tycker jag att man får göra någonting,

en engångshändelse eller något. Eller att; ”nu byter vi hus eller produktionssätt” eller ”nu byter vi ut den här killen” eller någonting, så att man rycker upp engagemanget lite. Men det är i stort sett bara en management fråga, alltså det är bara en ledningsfråga egentligen. Så är det ju. Det måste man lösa på något vis. Men det är inte heller generellt, det finns ju de som blir väldigt engagerade av att; ”det här har jag gjort tio gånger, nu kan jag det här, nu jäklar är jag bra på det här, nu går det ännu fortare.” Så det är inte hela sanningen riktigt.

Beställarorganisation:

Hur skulle ni vilja att beställaren representeras i ett projekt och hur kan det synliggöras redan i ett förfrågningsunderlag?

Det bästa tycker jag är om beställaren beskriver hur han kommer att representeras, för ofta så står det ombud, projektledare kanske. Där tycker jag att beställaren ska beskriva att; ”så här kommer vi att jobba i projektet, projektledare kommer att vara den här människan, han kommer att ha de här uppgifterna, kvalitetsledare eller besiktningsman eller vad det nu må vara är den här personen, han kommer att utföra de här uppgifterna, har ni frågor så går ni till den här människan.” Det är klart att sådant skapar en trygghet. Sen om det sätts direkt i förfrågningsunderlaget eller strax efter, det spelar kanske inte så stor roll. Men varför inte ta det direkt. Där är ju landstinget i Värmland ett lysande exempel, de sätter alltid dit vem som är och vad de gör och alla vet att; ”det här gör de.”

Hur sköts kontakten mellan oss och beställaren? För vi vet ju att vi inte sköter alla kontakter via byggaren, utan vi går ju direkt till beställaren. Det funkar ju inte annars. Hur ska vi komma åt beställaren, vem ska vi prata med? Det tycker jag att man kan skriva ut redan i förfrågningsunderlaget. Det skulle skapa en större trygghet.

Blir det någon skillnad om beställaren använder sig av konsulter?

Inte så mycket om konsulterna har mandat och kan beställarens organisation på ett bra sätt. Däremot, tar man in en konsult som inte har något mandat och som inte kan beställarens organisation – då är det helt värdelöst.

Om man säger så här, om man ska ha en konsult så kräver det dels att han har ett mandat och dels att han kan beställarens organisation och dels att det är av typen som kan ta beslut, alltså det krävs en viss typ av människa också. Det går inte med alla människor. Men det är ju mer en mänsklig sida av när man väljer konsulter. Att man sedan är konsult spelar kanske mindre roll men det bör vara någon som kan ta beslut.

Har du varit med i något sådant projekt?

Oh ja, många.

Hur blir skillnaden i samarbetet om beställaren sätter av flera personer från den egna organisationen till en projektgrupp där flera funktioner blir representerade och medverkar i projektet?

Ja det är bättre om de har varsitt ansvarsområde. För när det ska kanaliseras in i en gubbe hela tiden så blir det alltid krångligt. Det är bättre att de utser folk; ”du pratar med honom, du pratar med honom.” Sedan så får de sköta sin samordning internt.

Har du något mer du vill flika in på beställarorganisationen och hur ni påverkas av dem?

Ja vi påverkas ju om beställarorganisationen inte är kompetent eller inte är bemannad. Det är ett väldigt stort problem för oss om det är så och det händer alldeles för ofta. Jag tycker det är viktigt att beställarorganisationen förstår att en partneringentreprenad kräver mycket mer än en vanlig entreprenad, det är viktigt att de förstår. Men det försöker jag att prata med dem om också och är ute och föreläser lite ibland och sådär. Just det är så viktigt, bemanna upp på den sidan för annars så blir ni överkörda och då blir ni inte nöjda med produkten. Så är det.

Har det blivit lite av en trend med partnering för att det låter bra?

Ja det tror jag. Många som inte vet vad de håller på med.

Samlokalisering:

Vilka effekter anser ni att samlokalisering av inblandade entreprenörer har för samarbetet?

Det främjar samarbetet, alltså det blir bättre. Sen så är det en svår gränsdragning; den som har ett par timmar, ska han då åka dit. Det är alltid den här kostnadsmedvetenheten, det får inte gå ut över den. För bygger vi för dyra hus, då bygger vi inga hus. Så att vi måste vara kostnadsmedvetna också. En samlokalisering får inte ske till vilket pris som helst, det tycker jag är viktigt. Men generellt sett så tycker jag att det är bra.

Hur fungerar det när ni är här i Mölndal och ni åker från Värmland?

Ja då är det ju så här att just nu så, ja ni ser ju, det håller på att grusa lite där ute. Så då sitter ju inte vi här. Men sedan när vi kommer in i huset, då är vi ju på plats. Så det gäller ju att anpassa det där efter projektets faser tycker jag, det är väldigt viktigt. Till exempel: jag har suttit väldigt mycket på sjukhuset i Karlstad i ett jättestort partneringsprojekt och jag håller på mest med projektering. Och det är klart, då har jag suttit jättemycket när det varit projektering. Nu har det bara varit produktion ett tag och det är inte min starkaste sida så då har jag inte varit där lika mycket. Snart är till och med produktionen klar och då är ju inte jag där.

Så där måste det finnas en flexibilitet och det är väldigt viktigt, för det är många beställare som, speciellt om det är någon som är populär; ”du ska sitta här fem dagar i veckan.” Men varför? Det skapar inget engagemang om någon ska sitta och bita på naglarna på kontoret. Så det tycker jag, samlokalisering är bra men man måste vara lite flexibel.

Ser ni några fördelar för samarbetet om beställaren tydliggör det redan i förfrågningsunderlaget? På vilket sätt?

Det tycker jag att han ska göra, för att annars så kommer de här diskussionerna; ”ja men det var ingen som sa att jag skulle sitta här.” Det är inte så stort problem på entreprenörssidan för vi är vana, vi är vana att kуска runt och att sitta ute på site och så där. Men kommer du ett steg nedanför oss, till exempel på konsulter, så är de ofta väldigt rädda för att lämna sina kontor. Så det är väldigt bra att ha ett tydligt uppgör där.

Så det tycker jag att man ska göra, det räcker ju med en rad eller två att; ”vi avser att vi ska sitta på plats x antal dagar i veckan för att projektera huset och vi ska vara på plats x antal för att producera.” Det duger så liksom, något mer behöver man inte skriva, man behöver inte gå in och specia utan bara tala om att vissa dagar kommer vi att kräva att ni är på plats, hela dagar.

Visar det en förståelse för partnering från beställarens sida om det skrivs?

Ja det tycker jag. Om man då dessutom anpassar det efter verkligheten så att det inte är så att vi ska bygga en villa, och vi ska vara på plats. Utan man måste anpassa det efter projektets storlek och projektets faser.

Ansvar:

Hur anser ni att ansvar ska fördelas i ett projekt för att samarbetet ska bli bra?

Ja, väldigt tydligt. ABT tycker jag ska gälla rent generellt, rakt upp och ner. ABT, jättebra, varför krångla till det. Vi har kommit överens om det där en gång i tiden, de duger. Och så är jag av den starka åsikten att partneringentreprenader ska drivas med ABT, glöm bort AB, ta bort den.

Hur påverkas ni under fas 1 och fas 2 av olika typer av ansvar? Beskriv gärna.

Ansvar i sig tycker jag inte är något problem men i fas 1 så gör man ju oftast en systemhandling och en kalkyl och jag tycker ju där att vi ska ha ansvaret för hela den biten, då för VS. Så att inte någon annan har till exempel då projektering om vi pratar AB/ABT, så att den ligger hos oss, vi ska ha det ansvaret. För annars så är det väldigt svårt att bedöma kostnaderna i Fas 1 och det är väldigt svårt att komma rätt. Så att ansvarsfördelningen där är ju viktig.

Min åsikt är ju att fas 1, då ska vi veta så lite som möjligt när vi går in i den. Vi ska vara med så tidigt som möjligt, vi ska få ansvaret så tidigt som möjligt i projektet. Det borde vara i beställarens intresse också tycker jag men av någon konstig anledning så är det inte alltid så.

Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig, om det t.ex. görs avsteg från standardavtalen (AB/ABT)?

Ja det görs ju avsteg men ansvarsfrågan är ju väldigt sällan egentligen otydlig tycker jag. Just ansvarsfördelning är ganska tydlig oftast.

Hur anser ni att garantitider kan påverka samarbetet?

Det är ju så här att, beställaren ska tänka sig för innan han begär garantitider som vi omöjligen kan avtala. För att då blir det inget bra samarbete. Utan gå på standardgarantitider där också tycker jag, då får man ett bra samarbete. Vi har fem år, ja men fine - 5 år det gäller, vad bra. Och så tycker jag att man ska vara flexibel, jag kan ta ett exempel: Vi har vissa leverantörer som inte lämnar mer än två år. Har beställaren då krävt fem år på allt, då hamnar jag i en situation där jag måste säkra upp mig mot den här leverantören på något vis. Och jag kanske inser att den här produkten, det är inget problem, den kommer att hålla i fem år. Men lägger beställaren över risken på mig då måste jag ta betalt för den på något vis. Och då lägger jag över den på min leverantör. Och då hade jag till exempel ett fall alldeles nyss där vi köpte material för två miljoner där de sa:

- "Du får bara två års garanti."
- "Jaha, men jag vill ha fem."
- "Ja men det kostar."
- "Ja hur mycket då?"
- "Ja det kostar två miljoner till."

Okej, då börjar man ju fundera; men för den risken vill ju inte jag stå. För den har inte jag liksom kunnat värdera in i mitt anbud här i början och då tycker jag att det är viktigt att beställaren faktiskt är med och tar den bollen; ”ja men då tar vi en gemensam risk här, du har inte fått betalt för den risken Klas, då tar vi den risken.” På den produkten.

Jag tycker inte att man ska sänka några garantikrav så rent generellt men man ska inte höja något annat än vad som är rimligt på marknaden, på de olika produkterna man köper.

Skallkrav:

Har ni varit med om något typiskt fall då skallkrav har påverkat samarbetet positivt/negativt? Kan ni ge exempel?

Nej. Alltså skallkrav, det ställs ju oftast en massa skallkrav i en anbudsförfrågan och de påverkar i sig aldrig samarbetet vågar jag hävda. Det är ganska enkla grejer.

Ofta ställs krav på att alla inblandade entreprenörer ska ha erfarenhet från tidigare partneringsprojekt, hur ser ni på detta?

Ja jag tycker det är bra, för vi har ju det. Men å andra sidan så kan jag tycka att, nu har ju snart alla det eftersom det har blivit så stort, men det är klart att det är en lite ojuste utvärdering. Det kan ju finnas väldigt bra människor bara för att de inte har gjort partneringsentreprenader. Men är de den typen av människor så har de gjort partneringsliknande eller något så att det är inget problem som jag ser det.

Är det svårt för mindre entreprenörer att få in en fot på marknaden idag?

Nej jag tror inte det. Sedan, vad är mindre? Då får man ju bedöma utifrån entreprenad också, det är klart att, vi är mindre men kanske inte på den här typen av entreprenad (Mölnadal) då är vi tillräckligt stora. Men skulle vi göra kärnkraftverk eller Karolinska sjukhuset, då skulle vi vara en mindre. Och det är klart att, när vi bygger en förskola, då är vi en större och det finns de som är mindre. Så det där beror ju på projektets storlek så jag tror att det finns alltid ingångar för mindre. Sen är det klart att det är svårt för mindre att ha de resurser som krävs för att skriva ett fullödigt anbud framförallt. Att göra jobbet är nog inte det stora problemet utan det är för att klara skallkraven och för att skriva anbudet. Då hindras de nog.

Hur ser ni på när det står i förfrågningsunderlag att det är ett prioriterat mål att personer som står långt utanför arbetsmarknaden (socialt ansvar) ska beredas möjlighet till arbete?

Ja det är ganska vanligt. Och då får man vara beredd på att det kostar pengar, för dels är det en hantering för oss och dels så är det, det är väldigt svårt.

Örebro är ju jättelångt framme på det där och jobbar jättemycket med det, vi jobbar mycket i Örebro. Det är jättekul tycker jag och jättebra att det tas initiativ för att få in de som är långt ifrån arbetsmarknaden. Men då måste det få kosta lite pengar. Det får man vara beredd på, annars så tycker jag att det är ett lovvärt initiativ. Det är bara att det är väldigt svårt att få tag i några.

Hur hanterar ni det, det krävs väl utbildning för att utföra jobb åt er?

Ja för vår del så faller det nästan alltid, det är kört. De får göra enklare jobb eller så ordnat vi jobb på någon grossist eller något sådant. För att du ska vara certifierad för att få göra jobb åt oss, alltså du ska vara rörmontör. Helst ska du också vara certifierad enligt Säker vatten och så ska du ha lift-kurs. Det är ju det som kostar pengar alltså, så att... Det är nästan omöjligt. Men det är klart, finns det någon utbildad rörmontör som råkar vara då långt ifrån arbetsmarknaden, då kan det ju vara bra då att han får chansen.

Incitament och viten:

Hur anser ni att olika incitament som drivkraft för projektet (t.ex. bonus för lägre driftkostnader än beräknat) kan påverka utvecklingen av samarbetet i ett partneringsprojekt?

Då är det ju såhär att, som drivkraft för projektet, för att det ska bli ett bra projekt, så ser jag egentligen bara negativa saker med olika incitament. Som drivkraft för mig som entreprenör, som företagare så kan det finnas positiva sidor med det. För jag kan luras och få mer pengar. Men som drivkraft för att få ett bra projekt så ser jag inga fördelar med det.

Hur fungerar det i partnering?

Oftast har vi inga, oftast. Jag är med i nästan uteslutande partneringsprojekt utan någon form av incitament. Och är det ett incitament så måste man ju på något vis hantera det och då börjar man genast tänka att; ”hur ska jag lösa det här så att det blir ett incitament, eller inte ett negativt incitament.” Det är ju sådana tankar som börjar snurra direkt så, ja då måste jag blåsa upp kalkylen, jag måste ta en högre procentsats för att gardera mig för risken och så vidare. Och det är ingenting som gynnar huset som ska stå där ute, det kanske gynnar mig som entreprenör eller så gynnar det beställaren ur en ekonomisk synvinkel men det blir ju inget bättre hus. Det tycker jag är viktigt att förstå.

Kommer man ifrån lite det här med att jobba mot gemensamma mål?

Ja man kan ju glömma samarbetet, när man har ett incitament. ”Jag byter inte en skruv med ventilatören, han får inte en skruv av mig och står han ivägen så sparkar jag på honom.”

Om ni får välja, ser ni helst att det finns någon typ av incitament i ett projekt?

Jag vill inte att det ska vara något incitament.

Hur ser ni helst att ersättningsmodellen ”riktpreis med incitamentet” delas? Lika mellan Totalentreprenör, beställare och nyckelunderentreprenör eller endast mellan totalentreprenör och beställare?

Ska man ha riktpreis med incitament så ska det vara samma förutsättningar för alla tycker jag. Alla som upphandlas i partnering ska ha samma incitament, så klart bara begränsat på sin egen del.

Något förfrågningsunderlag som vi har kollat på står det att det finns incitament men det delas lika mellan alla inblandade, t.ex. har det varit att om de sänker energikostnaderna så delas det lika, hur ser du på sådana saker?

Ska man ha något incitament så tycker jag att det ska vara långsiktiga i så fall, som syftar till att få en låg driftskostnad eller något sådant. Det är ju mycket bättre incitament. Och då tycker jag att det ska delas lika, utifrån omsättning eller någonting som man tycker att man kan bedöma det hela på.

Tror ni att incitament kan ses som en misstroendeförklaring?

Det är ju det som det är. Det är inget annat.

Påverkar incitament drivkraften att göra ett bra jobb?

Att göra ett bra jobb så påverkar det väl kanske... Ja det gör det. Eftersom, ibland så går det ju snabbare att göra ett dåligt jobb, då är det liksom bara att göra ett dåligt jobb. Man tar en billigare produkt, man tar ett sämre system eller vad det nu må vara. Så ja det gör det.

Märker ni någon skillnad på samarbetet vid användandet av bonus för att uppnå olika typer av värden som drivkraft för ett projekt eller som ersättningsmodell vid riktpreis (enligt AB/ABT)?

Ja det gör jag, det märks skillnad. Det blir ett helt annat fokus på sig själv och på sin egen ekonomi när man har en bonus. Så det påverkar ju samarbetet, helt klart.

Anser ni att viten påverkar samarbetet? Kan ni ge ett exempel?

Då pratar vi om viten för tider egentligen?

Ja.

Ja de tycker jag ju på ett sätt kan vara okej. För det är klart att, beställaren lider ju skada om inte han får sitt hus i tid. Så är det ju, alltså viten påverkar inte samarbetet på alls samma sätt för det är något som... Har man varit överens om att; ”ja men vi ska bygga ett hus på ett år”, då är det okej tycker jag att man bygger det på ett år. Bygger du det inte på ett år då så är det rimligt att det utgår ett vite.

Sedan är det klart att jag måste värdera vitet, alltså när jag ser förfrågan, då är ju oftast tidplanen med, och ser tidplanen då är det klart att jag måste värdera risken för vitet. Det är klart att jag måste värdera den. Och eventuellt ta betalt för den i min fasta del eller i mitt procentpåslag, så kan det ju vara. Men den påverkar ju inte kanske samarbetet på det sättet, förutom om det är ett... Det kan det göra, nu ska jag ändra mig lite men det kan det göra om jag säger så här; om det är en tight tidplan och alla är rädda för ett vite, då börjar man ju också slå lite ikring sig på samma sätt så klart. Men om det är en rimlighet i det så ser jag inte det som något problem.

Du sa att det är vanligt att ni får en tidplan i förfrågningsunderlaget, hade det varit bättre om ni inte fick det utan satte upp en tidplan tillsammans senare?

Vi sitter ju alltid och tittar på resurser och tänker, så jag tycker det är bra om man har en preliminär huvudtidplan eller någonting. Att; ”så här har vi tänkt.” Det tycker jag är bra. Den behöver inte vara detaljerad men till exempel; start första kvartalet 2015 med projekteringen, vi räknar med att komma igång med byggnationen fjärde kvartalet eller vad det nu är. Men så att man har; ja men då vet jag att då får jag min puckel ungefär där på gubbar, projektledare där. Det är bra att veta. Det skapar en trygghet.

Projektering:

Hur ser ni på initiativ om teambuilding från beställarens sida?

Det tycker jag är bra. Teambuilding handlar ju oftast om att man behöver lära känna varandra tidigt i ett projekt, det tycker jag är bra. Sedan är det inte så noga vad det är egentligen, för det som har blivit normen i partnering, det är ju egentligen ett partneringseminarium. Vem som hittade på det från början vet ja inte, det kanske var Anna (Rhodin) till och med, men just att man har ett partneringseminarium, det tror jag är ett bra sätt. Sedan kan det vara 4 timmar, det kan vara 8 timmar, det kan vara 3 dagar beroende på projekt och så. Men någon form av teambuilding.

Tycker du att beställaren ska tydliggöra det ordentligt i förfrågningsunderlaget?

Ja det tycker jag att han gott kan göra. I någon form. Sedan är det väl bra om han inte detaljstyr för mycket också, det är klart att det finns ju totalentreprenörer och underentreprenörer som har mycket bra idéer själva och har man då styrt in de i en fålla, det är lite dumt.

Hur ser ni på om det finns krav på 3D modellering i förfrågningsunderlaget? Påverkar det samarbetet?

Hur det påverkar samarbetet... Nej det påverkar inte samarbetet, det tror jag inte. I och för sig så kan det vara bra om beställaren har skrivit, men jag vet inte om det påverkar samarbetet, däremot så kan det ju vara så här att det kan vara lättare sedan. Om det står i förfrågningsunderlaget, då är det ett krav. Klart. Då behöver inte någon diskutera det sedan. Men just själva samarbetet vet jag inte om det i sig påverkas. Det brukar vara lättare för oss som vill 3D-modellera, att påverka någon annan. Och det är väl i viss form en samarbetsfråga.

Påverkar det kontakten med verksamheten som senare kommer vara i huset?

Det som är väldigt bra i besvärliga verksamheter, det är ju om man kan få gå in i en 3D-modell. Men då pratar vi inte i vårt fack riktigt, där är verksamheten nästan aldrig. De ska aldrig se det. De ska ju se det som de upplever och tycker är viktigt, det kan vara väldigt bra för verksamheten.

Har ni några reflektioner kring kort tid för fas 1?

Nej, det har jag inga reflektioner kring egentligen. Det är klart att, är det för kort tid så är det risk att man missar något. Det är risk att det blir slarvigt, så det är klart att det inte får vara för kort tid, utan det måste ges tid till oavsett.

Kan det påverka samarbetet?

Ja det kan det göra och särskilt senare som det då kan förstöra en hel del eftersom man har gjort fel i fas 1. Det kan göra att man får ta omtag och det blir inte så kul

Vad anser ni vara optimal tid för projektering?

Lagom tid. När vi bygger sjukhus kanske vi har en fas 1 som är ett år, när vi bygger en förskola kanske vi har en fas 1 som är två veckor. Så det tycker jag är väldigt svårt att säga. Men säg då; fas 1 – den bör vara tre månader, på ett normalt projekt.

Säger det någonting om beställaren om han avsätter mer tid för fas 1?

Ja det säger ju att han tycker att det är viktigt. Skulle jag vilja tolka det till. Att det får ta tid.

Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?

Det är väldigt viktigt. Vi bygger mycket skolor och mycket sjukhus, har man inte involverat brukarna – då får man göra om. Så är det.

Skolor, labb, sjukhus – in med brukarna tidigt. Helst med en representant eller något sådant, sedan så får de samla ihop sig kring en representant. Sedan kan det ju vara olika enheter och så där men det bör vara på ett genomtänkt sätt. Det bör inte vara att man bjuder in alla till att kolla på ritningen, för då blir det kaos.

Hur ser ni på om detta finns som ett krav i förfrågningsunderlaget?

Ja men det är bara bra. Och det är ju tydligheten där också i förfrågningsunderlaget; här har vi en brukarorganisation, den ska ni ta hänsyn till. Fine.

Gränsdragningslistor:

Hur ser ni på gränsdragningslistor?

Ja, av ondo. Nej då! Men en klassisk gränsdragningslista är helt värdelös i en partneringsförfrågan, där man specar upp vad som ska ingå i ventilation och vad som ska ingå i rör och så, då har man inte fattat någonting. Däremot så tycker jag att man ska ha med en gränsdragningslista – fast och rörlig del. Så att det inte blir några tveksamheter för den. Och den behöver inte vara så besvärlig. Men så gränsdragningslista mellan fast och rörlig del – ja, övriga gränsdragningslistor – nej.

Hur ser ni på traktamente, vilken del bör det ligga i?

Jag har vänt lite, förut så tyckte jag att det var bra att ha mycket saker i fast del. Men jag har vänt till att jag är mer inne på att man ska ha så lite saker som möjligt i fast del, det tror jag nog är modellen som kommer att fungera längst. Det innebär att traktamentena ska vara i rörlig del. Det gynnar ju lokala entreprenörer kan man säga, om man inte har traktamente i rörlig del, så är det ju.

Problemet är som till exempel för oss på rör så har alla reskostnader, för alla våra montörer är anställda i hemmet. Vilket företag du än är så får du reskostnader. Så det handlar ju om de är 20, 40, 50 eller 60 kronor i timmen. Det är något spann där emellan. Så att alla får kostnader. Sen är det väl bättre då att, då får beställaren säga att... För det blir ofta en suboptimering, det tycker jag att man kan trycka på lite. "Det här är den bästa killen för det här projektet, han är bra på sjukhus, han bygger dubbelt så fort som den här killen. Ja, men han bor 7,1 mil bort så han ska ha traktamente medan den andra killen bor 2 mil bort så han kostar nästan ingenting." Jag som entreprenör, jag tänker så här, om jag nu är företagare; "Ja men då tar jag den billiga killen, för då tjänar jag mer pengar, för eftersom traktamentet är i fast del." Alltså beställaren, han får en som kanske aldrig har byggt det här förut och som tar 2000 timmar mer än vad den andra killen skulle ha gjort. Då har ju beställaren gått på en mina. Jag ska inte säga att vi tänker så, men det är klart att det skapar en risk att man tänker så. Att man inte har den bästa personen för projektet, utan att man istället tar den som är bäst för företaget, det vill säga den som kostar minst.

Kan ni ge exempel på gränsdragningslistor som kan påverka samarbetet negativt?

Oh ja, det kan jag göra. Jag ska inte ge något exempel men det finns många exempel på det. När man har för avancerade gränsdragningslistor. Där vissa saker ingår och vissa saker inte ingår och så blir det en väldig diskussion med beställaren om vad som ska ingå i den gränsdragningen eller inte.

Kan du ge något exempel på vad som ofta ligger på fel ställe?

Ja, hyror av maskiner och verktyg till exempel är ju en sådan typisk grej som kan ligga fel tycker jag. Container, bodar. Alltså det är egentligen den typen av saker som hamnar fel ibland tycker jag. Traktamente tycker jag hamnar fel, reskostnader hamnar fel. Så det är de här "kringkostnaderna". Egentligen som beställare så tror jag man tjänar på att skala bort det där, fokusera på vad de vill tjäna. Då får man inte de här spekulationerna som gör att, som är prisdrivande egentligen.

Men sedan tänker man då, för det där är ju ett angreppssätt hos beställaren också, tänker han så här att; "ja men, om jag lägger in mycket i fast del så kanske det är någon som inte tänker på det så räknar han bort sig, så får jag en billig produkt." Så kan ju beställaren tänka. Men då ska han ju göra någonting annat än partnering. Då kan han göra en fastprisentreprenad istället.

CSK i Karlstad, de har ju krånglat till det. Deras gränsdragningslista är rätt så krånglig. Ventilation kan ha en produkt som de får ha i rörlig del medan vi har samma produkt som vi inte får ha i rörlig del, och så vidare och det är klart att, varför ska man krångla till det.

Sedan så beror ju det på att beställaren någon gång har känt att entreprenörerna tänjer gränsen också så klart. Det bygger ju på att de väljer rätt entreprenörer som inte hela tiden trycker gränsen lite längre bort, för då blir det ju så här. Så vi har ju oss själva att skylla också å andra sidan. Så det är inte bara beställarens fel. Det är klart att de här kommer till för att de känner att det är någon som inte har skött sig, eller så kommer de till av ett annat misstroende som jag tror är mer vanligt.

Bara en sak till, har man en engagerad beställare så är ju han med och styr vilka människor vi tar, han är med och styr hur vi sköter det där så har man en engagerad beställare så är det inget problem.

Avslutningsvis:

Vad anser du sammanfattningsvis är ett bra förfrågningsunderlag?

Vad bör finnas med?

Det bör finnas med en projektbeskrivning, så långt de har tänkt. Sedan så kanske det står så här att; "det är skola på 8000 m², mer vet vi inte." Det bör ju så klart vara med men det är ju grundkravet på något vis. Sedan så bör det ju finnas med ett antal skallkrav och det ska ju tydligt framgå då att; "de här ska jag uppfylla för att mitt anbud ska komma att utvärderas."

Och sedan så ska det vara tydliga punkter tycker jag. Det spelar inte mig så stor roll men jag tror att de flesta andra... Man ska se vad man utvärderas på, det tycker jag är viktigt. Och hur man ska svara, om jag skulle vara beställare så skulle jag berätta att; "svara så här." Men krångla inte till det för mycket men alltså; "det här kommer du att utvärderas på, det här vill vi att du svarar på." Det skulle jag tycka var ett bra underlag som beställare och som entreprenör också.

När vi intervjuade Lars så berättade han att de brukar skriva med vad de inte vet också, är det bra att de gör det?

Ja om de är tydliga på att de inte vet det. För det är klart att om man kommer dit och har laddat, har en projektorganisation som står bakom ryggen och så; "ja men du det blev inget ut av de där 300 miljonerna, vi ska bygga för 20 miljoner" – då blir det inget bra engagemang där. Så jag tycker man ska vara lite försiktig med det att klämma in för mycket i det. För det är klart, det skapar en hås kring projektet; "åh gud vad kul att vi får det här" och sen så kan det bli; "men vad fan, det blev ingenting."

Hur bör det vara upplagt för att ge de bästa förutsättningarna för samarbete?

Kort, enkelt. Inte en massa gränsdragningslistor, inte en massa AF-delar, inte en massa timpriser. Utan det ska vara upplagt kort, koncist och enkelt; "det här utvärderas ni på, det här ska vi bygga."

Om vi kommer in på AF-delar, tycker du att underlagen ska vara utformade med AMA-koder?

Nej det tycker jag inte. Jag tycker det är onödigt. Det bara skapar... Det är alltid någon som har åsikter om den där AF-delen, så skriver de in någon avvikelse här och så skriver de in någon konstig text där, så sitter vi där och läser; "ja men vad menar de nu?"

Finns det någonting som vanligtvis försummas i förfrågningsunderlagen idag?

Det var en bra fråga... Alltså tydligheten fast och rörlig del kan jag tycka försummas lite ibland, tydligheten där. Det försummas aldrig att man frågar efter fast och rörlig del men tydligheten tycker jag kan vara... Vi får till exempel förfrågningsunderlag där det står; "beskriv vad som ingår i fast del." Nej, då vet man ju att det blir ju ingen vettig utvärdering på det där ändå. Så det tycker jag kan försummas lite ibland att, var tydliga på det; skriv risk, vinst och central administration om det är det. Eller så skriver ni något annat.

Sedan så, alltså fokus ligger ju sällan på pris. Men sedan så blir det väldigt mycket fokus på pris ändå. Det är ju inget som försummas i förfrågningsunderlagen utan det är ju människans sätt att tänka. Så att ibland så kanske det inte utvärderas enligt de... Men det är ju inget som försummas i förfrågningsunderlagen egentligen.

Hur kan beställaren i ett förfrågningsunderlag visa att denne är insatt och förstår syftet med partnering?

Det är ju genom att vara tydlig i de frågorna som vi har pratat om egentligen. Det är att vara tydlig med fast och rörlig del, tydlig med att nettokostnader gäller och så vidare.

Sedan tydlig med att; "det här är ett projekt som vi syftar med det här, alltså vi vill det här med projektet." Beskriva på ett bra sätt varför de bygger projektet och vilka de ska vara för.

Att beskriva att man jobbar åt projektet, det tycker jag är en viktig del, och det görs ju väldigt ofta på ett väldigt bra sätt.

Har du något du vill tillägga utöver de frågor vi har ställt?

Jag tycker att det är oerhört viktigt att man aldrig hanterar timpriser i ett partneringsprojekt. Det är väldigt vanligt i Örebro; "vad ska ni ha i timmen för en montör, vad ska ni ha i timmen för en projektledare."

Så det skulle jag vilja skicka med er, nettokostnader duger alldeles utmärkt. Kan inte ett företag redovisa nettokostnader – då ska de inte vara med. Då kan de göra något annat.

Och att man inte blandar ihop en partneringsentreprenad med en löpande räkning entreprenad, det är också viktigt.

Bilaga 9

Per-Olof Henriksson, distriktschef vid Skanska Installation, intervju den 7 april 2015

I nedanstående frågor kommer beställaren att syfta till projektets byggherre, frågorna kommer även enbart att beröra upphandling för partneringsprojekt.

Allmänna frågor kring förfrågningsunderlag:

Hur anser ni över lag att kvaliteten är på de förfrågningsunderlag ni som underentreprenörer får?

Beroende på vem som frågar, det gäller både byggare och slutkund, så kan kvalitén vara ganska varierande. På de stora projekten brukar förfrågan vara ganska bra.

Hur ser ni på att förutsättningar i förfrågningsunderlag anpassas/ändras respektive görs identiska med de underlag som totalentreprenören själv lämnar anbud på?

Vanligast är att kraven från huvudentreprenörens förfrågningsunderlag förs direkt över till underentreprenörer. Men sedan finns det även entreprenörer som handlar upp sina underentreprenörer på fast pris även om de själva är upphandlade under partnering. I så fall ses inte underentreprenören som en partneringentreprenör och mycket av syftet med partnering försvinner.

Skulle samarbeten förbättras om beställaren tog mer hänsyn till er vid utformandet av underlagen? Beskriv i så fall hur och varför.

Var beställaren med och styrde att alla skulle arbeta under samma villkor skulle samarbetet fungera bättre.

Vad anser ni påverka viljan/drivkraften att göra ett bra jobb och samarbeta över gränserna? Kan ni ge något exempel?

Bonusar är inte vanligt förekommande. Det är viktigt att entreprenörerna inte bara är utvalda efter pris utan att det istället är helheten inklusive mjuka parametrar som tas med vid anbudsutvärderingar. Drivkraften ska ligga i att göra ett bra jobb! Och på så sätt behålla ett gott rykte inom branschen.

Hur fungerar det i Värmland?

Alla känner alla, så här är ju ryktet extra viktigt. Dåliga rykten sprider sig fort här i Värmland. Den fasta delen är mest konkurrenskraftigt just nu. Den har visat sig ha stor betydelse vid utvärderingar. De mjuka parametrarna kan komma lite i andra hand i många fall.

Beställarorganisation:

Hur skulle ni vilja att beställaren representeras i ett projekt och hur kan det synliggöras redan i ett förfrågningsunderlag?

Det är bra om beställaren kan presentera sin organisation med personer samt hur de har tänkt göra. Har de tänkt använda konsulter är det bra om det skrivs med. Dessutom är det bra att ha en kunnig beställare som vet vad han vill. "Vi ska arbeta och göra arbetet tillsammans". Därför behöver beställaren vara kunnig om projektet.

Hur påverkas ni av att beställaren använder en konsult som representant för beställarorganisationen?

Det kan hända att en konsult inte kan ta ordentliga beslut. Men på detta projekt (Karlstad sjukhus) är det ju en inhyrd konsult och det fungerar jättebra! Men visst kan det hända att de hämmas av att de inte kan ta vissa beslut själva.

Hur blir skillnaden i samarbetet om beställaren sätter av flera personer från den egna organisationen till en projektgrupp där flera funktioner blir representerade och medverkar i projektet?

Det är ju lite beroende på vilken typ av byggnad som projektet avser. Här är sjukhuspersonal avsatt till att stå för brukarens synpunkter i projektet. I och med att projektet är så komplext är det positivt att kunniga personer är med. De kommer med bra lösningar och bidrar till att frågor om hur vissa saker ska vara kan tas upp i tidiga skeden.

Samlokalisering:

Vilka effekter anser ni att samlokalisering av inblandade entreprenörer har för samarbetet?

Då har ju alla nära till varandra. Vilket fungerar väldigt bra! Man har alla innanför väggarna om man har frågor. Arkitekter, konsulter, el, beställare med flera. För stora projekt blir det ingen större kostnad, nu finns alla på plats och kostnader kan på så sätt minskas. Möten ligger på dagar då alla är på plats, vilket är både smidigt och kostnadssparande. Däremot kräver samlokalisering en viss storlek på projektet.

För det här projektet (Karlstad sjukhus) står samlokalisering med som ett krav.

Ser ni några fördelar för samarbetet om beställaren tydliggör det redan i förfrågningsunderlaget? På vilket sätt?

Det visar på förståelse hos beställaren. Däremot kan det även ses som en fördel om manskapsbodarna är lokaliserade nära platskontoren, vilket de kanske inte är i just detta projekt.

Ansvar:

Hur anser ni att ansvar ska fördelas i ett projekt för att samarbetet ska bli bra?

I detta fall är det en totalentreprenad och ansvaret hamnar ju därför hos entreprenören. Frågor diskuteras ofta tillsammans men ansvaret och beslutet tas av entreprenören. Även önskemål eller krav från beställaren ska tas beslut om av entreprenören. Entreprenören godkänner inte någonting som man inte vet fungerar eller inte tror på, det är ju i slutändan där ansvaret hamnar om någonting skulle hända.

Hur påverkas ni under fas 1 och fas 2 av olika typer av ansvar? Beskriv gärna.

Det tänker jag inte så mycket på. Under fas 1 har vi ju ett ansvar att ta fram en teknisk lösning tillsammans med beställaren men vi levererar ingenting med garanti under den tiden men. Under fas 2 gäller det att få produktion och inköp att fungera ihop med övriga.

I det här projektet (Karlstad sjukhus) har det funnits gott om tid till fas 1.

Finns det tillfällen då ansvarsfrågan är otydlig, om det t.ex. görs avsteg från standardavtalen (AB/ABT)?

I regel kommer ansvarsfrågan hela tiden tillbaka till ABT, då den ligger till grunden. Här kan det nog finnas lite delade meningar om hur ansvaret ska fördelas dock. Många entreprenörer tror nog att de kommer undan ansvaret bara för att det är partnering, men det är ju ändå en totalentreprenad.

Hur anser ni att garantitider kan påverka samarbetet?

Vi har problem med att vissa leverantörer inte går med på en garantitid på fem år, då får vi byta. Andra tar betalt för fem års garanti och då hamnar det på projektets kostnad. Finns inte motsvarande produkt med fem års garantitid så får en diskussion tas med beställaren så tas ett beslut om det gemensamt.

Skallkrav:

Har ni varit med om något typiskt fall då skallkrav har påverkat samarbetet positivt/negativt? Kan ni ge exempel?

Här är skallkrav att sitta samlokaliserat, och det har varit ett bra beslut. Milersättningar och traktamente kan ibland stå att det ingår i fast del. Då får vi inte betalt för detta, bodar får vi inte heller betalt för. Traktamente och milersättning vill man helst ha på rörlig del. Anledningen att det i dagsläget ligger under den fasta delen är att det i tidigare projekt har tagit in personal från andra delar av Sverige och istället satt sina lokala montörer på andra projekt där traktamentet inte är rörligt. På så sätt läggs ju en onödig kostnad på projekten.

Ofta ställs krav på att alla inblandade entreprenörer ska ha erfarenhet från tidigare partneringsprojekt, hur ser ni på detta?

Det är ju i och för sig bra för oss, vi har ju varit med på så pass många projekt, 80 % av våra projekt är partnering. Fördelen för beställaren är att han får en entreprenör som har rutiner för att sköta ekonomi med mera.

Gör detta det svårt för nya/ mindre företag att lämna anbud? Minskar detta konkurrensen?

Ja det kan vara negativt för dem. Frågan är ju dock hur rättvist det är. Det minskar konkurrensen, är det landsting eller liknande som är byggherre är det frågan hur rätt det är att ha erfarenhet som skallkrav. Samtidigt underlättar ju kravet på erfarenhet för beställaren.

Hur ser ni på när det står i förfrågningsunderlag att det är ett prioriterat mål att personer som står långt utanför arbetsmarknaden (socialt ansvar) ska beredas möjlighet till arbete?

Jag har aldrig varit med om det i partnering. Men det ska ju fungera bra i Örebro! Jag tror att det kan ge de boende en känsla för området och kan kanske minska förstörelse i området. I detta projekt (Karlstad sjukhus) finns det ingenting sådant. Ett sådant krav kanske är mest passande i bostadsprojekt.

Incitament och viten:

Hur anser ni att olika incitament som drivkraft för projektet (t.ex. bonus för lägre driftkostnader än beräknat) kan påverka utvecklingen av samarbetet i ett partneringsprojekt?

Vi har aldrig haft det, inte när det gäller ekonomin. Det ställs däremot mål dit varje yrkesgrupp ska nå samt vart vi ska komma i energiförbrukning, men vi har inte haft något incitament på detta. Det är ingen ekonomi inblandad alls till dessa mål på det här projektet (Karlstad sjukhus).

När ska bonusen betalas ut i så fall? 10 år efter projektets färdigställande? Incitament kan säkert vara en drivkraft för projektet men jag har svårt att se hur man ska göra mätningarna. Till exempel ökar ju viss utrustning kylbehovet vilket skulle dra ner möjligheten till en bonus för oss. Det kan ju inte vara så att det en yrkesgrupp installerar ska dra ner möjligheterna till bonus för en annan yrkesgrupp. Däremot har jag hört talas om projekt där man fått bonus. Jag tror det var någon form av energibonus.

Om ni får välja, ser ni helst att det finns någon typ av incitament i ett projekt?

Det är ju så svårt att mäta. Speciellt i ett sådant här projekt, bostadshus kan det nog påverka mer. Jag tror det är lättare att mäta för bostadshus.

Hur ser ni helst att ersättningsmodellen "riktpris med incitamentet" delas? Lika mellan Totalentreprenör, beställare och nyckelunderentreprenör eller endast mellan totalentreprenör och beställare?

Vi har inte varit där. Självklart är vi också med i gruppen och i så fall tycker jag ju vi också ska ha vår del av kakan. Tanken från början var att det avlades en vinst för företagen som sedan "tänktes bort" under projektets gång. Företagens vinst var redan klar och man kunde då arbeta för projektets bästa istället. Alla förändringar och tillägg kunde påverka den rörliga delen men inte den fasta.

Sen är det ju alltid kul att tjäna pengar för att man gör ett bra jobb. Här i Värmland känner man varandra och då spelar ryktet en stor roll. I storstäderna kör företagen sitt eget race och blir ovänner, då kan jag tänka mig att incitamenten spelar en större roll, men här är det inte så. Våra killar har månadslön medan elektrikerna har ackord, vilket leder till lite konflikt. Det är inte optimalt för partnering då vi hela tiden får springa runt dem och jobba eftersom de är mer måna om att komma fort fram. Det hade varit mer optimalt om alla gick på månadslön. Sedan beror det på vilken tanke beställaren har med projektet. Här vill ju landstinget ha ett bra hus. Förr blev det aldrig något bra hus då "sämsta" billigaste konsulten ritade handlingarna och sen fick en billig entreprenör sköta produktionen. Då fick man inte en bra byggnad.

Delar ni uppfattningen om att incitament kan vara en misstroendeförklaring?

Anser ni att incitament (bonus) kan påverka viljan/drivkraften att göra ett bra jobb och samarbeta över gränserna? Kan ni ge något exempel?

Anser ni att viten påverkar samarbetet? Kan ni ge ett exempel?

Ja det skulle det kunna göra. Det är ju alltid lite ansvar vi har, men det beror ju på vad viten är till för. Är det för grov försummelse så kan det ju vara motiverat, till exempel om det är väldigt viktigt att tiden hålls. Ofta sätts idag datum för färdigställande av byggaren. Det är så pass mycket logistik i det att byggaren oftast får frågan om när de kan vara färdiga.

Projektering:

Hur ser ni på initiativ om teambuilding från beställarens sida?

Det har vi här (Karlstad sjukhus)! Montörerna är dock inte med då det blir för mycket folk, vi är redan väldigt många. Montörerna har istället haft sina egna träffar. Här är en extern partneringledare inhyrd som konsult vilket har fungerat väldigt bra.

Hur ser ni på om det finns krav på 3D modellering i förfrågningsunderlaget? Påverkar det samarbetet?

Det blir ju ett resultat som beställaren kan ha glädje av i framtiden. Vi har bara positiv erfarenhet av 3D modeller! Det har lagts extra mycket tid på det i det här projektet (Karlstad sjukhus) och det har varit uppskattat av alla. Det är många problem som kan förebyggas då de kan lösas redan på ritning! Det är framtiden! Montörerna har Ipads med 3D ritningar ute på arbetsplatsen.

Påverkar det kontakten med verksamheten som kommer bedrivas i byggnaden? Underlättar det förståelsen?

Ja! Det blir lättare att förstå. Brukaren kan involveras och få en förståelse om hur det kommer att se ut.

Har ni några reflektioner kring kort tid för fas 1?

Tror ni det kan påverka gruppens samarbete? Signalerar det att beställaren inte förstår syftet med partnering?

Om beställaren vill ha fram en byggnad till en viss tid är det ju vanligt med en för kort fas 1. Fas 1 skapar ju ett underlag till budgeten vi sedan gör, då tas beslutet att gå över till fas 2. Därför är det viktigt att det ges god tid till fas 1.

Hur ser ni på att brukarna involveras i ett tidigt skede?

Det är ju rätt! Jag tycker det är naturligt att det står som ett krav. Det är ju de som ska använda huset sen så det är klart de ska vara involverade när det är partnering. Det är ju för dem det ska fungera! Här har brukarna ändrat sig flera gånger, men det är ju ett sjukhus och det kommer ju ny utrustning hela tiden.

Gränsdragningslistor:

Hur ser ni på gränsdragningslistor?

Det är ju nödvändigt för att klargöra var och ens ansvar; vad som ingår i fast och rörlig del samt vad som ingår i var och ens jobb.

Hur bör de användas/utformas för att stödja samarbete?

Det är viktigt att allt ansvar hamnar på rätt ställe. I vissa fall kan det vara en fin gräns vad som tillhör vilken entreprenör. Speciellt mellan el och ventilation då dyra installationer kräver mycket el.

Ibland gör gränsdragningslistor om. Då kan ansvaret flyttas över från en entreprenör till en annan, till exempel då en annan entreprenör gör det billigare.

Avslutningsvis:

Vilken entreprenadform anser ni vara mest fördelaktig vid ett partneringsprojekt?

Mest fördelaktiga är entreprenader där vi får vara med i tidigt skede. NCC har ett partneringtänk där de har någon form av incitament där de tjänar på att hamna under målbudget.

Vad anser du sammanfattningsvis är ett bra förfrågningsunderlag?

Det ska vara tydligt! Tydligt vad som ska ingå i ansvaret. Vad entreprenören värderas på i anbudsgranskningen ska tydligt framgå. Det är också viktigt att det framgår vad som ingår i till exempel mjuka och hårda parametrar! Det brukar vara bra från Bygg Dialog, men inte alltid från andra entreprenörer. Hur vägs företag emot varandra?

Hur bör det vara upplagt för att ge de bästa förutsättningarna för samarbete?

Att alla arbetar under samma förutsättningar och arbetar för projektets bästa! Till exempel detta med månadslön och ackord, det kan ju minska samarbetet.

Finns det någonting som vanligtvis försummas i förfrågningsunderlagen idag?

Kan vara massa saker, framförallt detaljer men jag har inget konkret exempel.

Hur kan beställaren i ett förfrågningsunderlag visa att denne är insatt och förstår syftet med partnering?

Det är ju gärna om den har varit med förut, har man jobbat med den tidigare. Det förutsätter man i och med att de går ut och frågar på det. Men de kan ju ha blivit influerade.

Engagemang visar på förståelse! Det krävs stort engagemang från beställaren och kunskap! Men det är nog svårt att på förväg visa på att de har kunskap.

En bestämd organisation med eget kunnigt folk gör att de kan förtydliga att de vet vad partnering är. På samma sätt som entreprenörer får påvisa vilket folk de har tänkt vara delaktiga med i projektet.