



CHALMERS



Samverkan i större anläggningsprojekt Relationen mellan beställare och entreprenör

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

Samhällsbyggnadsteknik

KLARA OLSSON
MATTIAS OLSSON

EXAMENSARBETE ACEX20-18-07

Samverkan i större anläggningsprojekt

Relationen mellan beställare och entreprenör

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

Samhällsbyggnadsteknik

KLARA OLSSON

MATTIAS OLSSON

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2018

Samverkan inom större anläggningsprojekt
Relationen mellan beställare och entreprenör
Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Samhällsbyggnadsteknik
KLARA OLSSON
MATTIAS OLSSON

© KLARA OLSSON/MATTIAS OLSSON, 2018

Examensarbete ACEX20-18-07
Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Chalmers tekniska högskola 2018

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Construction Management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: +46 (0)31-772 10 00

Omslag:

En bild med flera händer som ska illustrera samverkan, att tillsammans är man starkast. Foto av rawpixel.com från Unsplash

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Göteborg 2018

Samverkan inom större anläggningsprojekt

Relationen mellan beställare och entreprenör

*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Samhällsbyggnadsteknik*

KLARA OLSSON

MATTIAS OLSSON

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Byggbranschen präglas av låg förändringsbenägenhet, en ökning i antal byggfel, låg produktivitet och svaga incitament för utveckling och effektivisering (Statskontoret, 2009). Som ett svar på branschens problem uppstod olika typer av samverkansformer med målet att undanröja stora delar av problemen. Efter att ha tillämpats i 20 år kvarstår fortfarande otydligheter kring hur samverkan bör se ut och därav även en stor del av de ursprungliga problemen. Samverkan är bevisligen inget som kan klistra fast på projektet och tro att allt löser sig (Eriksson & Hane, 2014).

Syftet med examensarbetet är att belysa de problem och de framgångsfaktorer som finns med samverkan inom anläggningsbranschen i Sverige. Denna information ska sedan användas till att förebygga eller åtgärda det som inte fungerar och därmed förbättra förutsättningarna för lyckade samverkansprojekt.

Examensarbetet har utförts som en kvalitativ studie. Informationen har samlats in genom en litteraturstudie. Litteraturstudien följdes sedan av en kvalitativ intervjustudie där åtta beställare och fyra entreprenörer intervjuades om hur de upplever dagens samverkansprojekt.

Studierna visar på att det finns många olika definitioner och modeller av samverkan, vilken som är lämplig skiljer sig från projekt till projekt. Det viktiga är att väva ihop rätt upphandling- och ersättningsmetod med mjuka parametrar för att lyckas skapa fungerande relationer.

Slutsatsen är att samverkan är komplex. Varje del av samverkan är sammankopplade med varandra. Missköts en aspekt påverkar det de andra. Samlokalisering, externa samverkansledare och öppna böcker är alla tydliga framgångsfaktorer för lyckade samverkansprojekt. Förfrågningsunderlagen ska vara genomarbetade och juridiken ska vara något projektet kan falla tillbaka till. Utmaningen med konflikter ligger framförallt i hur de hanteras. Prioriterar parterna projektets bästa är det lättare att komma fram till ett gemensamt beslut.

Nyckelord: Samverkan, partnering, kommunikation, samlokalisering, riktpolis, fast arvode, anläggningsbranschen, samverkansledare, mjuka parametrar.

Collaboration in major construction projects

The relation between the client and the contractor

*Degree Project in the Engineering Programme
Civil and Environmental Engineering*

KLARA OLSSON

MATTIAS OLSSON

Department of Architecture and Civil Engineering
Division of Construction Management
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The construction industry is characterized by slow changeability, an increase in construction errors, low productivity and weak incentives for further development (Statskontoret, 2009). As an answer to all the problems in the industry, different forms of collaboration emerged. 20 years after they were implemented, there are still uncertainties of what collaboration should look like and therefore a lot of the old problems remain. Collaboration cannot be handled like it is a label that automatically solves everything by itself, it requires hard work (Eriksson & Hane, 2014).

The purpose of this paper is to illuminate the problems and success factors of collaboration in the Swedish construction industry. This information should be useful to prevent or fix what does not work, and to improve the advantages of collaboration projects.

The degree project is a qualitative study. The information has been collected through an electronic literature study followed by a qualitative interview study in which eight clients and four contractors participated.

The study shows that there are many different definitions and models of collaboration; which one is the most appropriate differs from project to project. It is important to successfully combine the right procurement- and compensation method with the right amount of soft parameters to create healthy, successful relationships.

The conclusion is that collaboration is complex; each part relates to each other. If one aspect is mistreated, it will affect the others. Co-location, external partnering managers and open books are all success factors for successful collaboration projects. The contract must be thorough and elaborate but only work as something you can fall back to, not something that you depend on in every question. The challenge with conflicts lay in how they are dealt with. If the priority lies in what is best for the project, it will be easier to make mutual decisions.

Key words: Collaboration, partnering, communication, construction industry, co-location, target cost contracting, fixed price, soft parameters, partnering manager.

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
Begreppsförklaring	VI
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och målsättning	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Frågeställningar	2
1.5 Metod	2
1.5.1 Litteraturstudie	2
1.5.2 Intervjustudie	3
1.5.3 Analys av litteraturstudie och intervjustudie	3
1.5.4 Etik	3
2 LITTERATURSTUDIE	4
2.1 Samverkansdefinition	4
2.1.1 Partnering	4
2.1.2 Utökad samverkan	5
2.1.3 Samverkan bas & samverkan hög	5
2.1.4 ECI - Early Contractor Involvement	6
2.1.5 Begreppsdefinition	6
2.2 Grundförutsättningar	7
2.2.1 Anbud & Upphandling	7
2.2.2 Incitament	8
2.2.3 Renodlad beställare	10
2.3 Relationer & samverkan	11
2.3.1 Aktivt samverkansarbete	11
2.3.2 Rollfördelning	11
2.3.3 Samlokalisering & möten	12
2.3.4 Konflikter och konflikthantering	12
3 RESULTAT INTERVJUSTUDIE	14
3.1 Samverkansdefinition	14
3.2 Grundförutsättningar	15
3.2.1 Anbud & upphandling	15
3.2.2 Incitament	16
3.2.3 Renodlad beställare	18

3.3	Relationer & samverkan	19
3.3.1	Aktivt samverkansarbete	19
3.3.2	Rollfördelning	20
3.3.3	Samlokalisering & möten	21
3.3.4	Konflikter & konflikthantering	21
4	DISKUSSION & ANALYS	23
4.1	Samverkansdefinition	23
4.2	Grundförutsättningar	23
4.3	Relationer & samverkan	24
5	SLUTSATSER	27
5.1	Förslag på framtida studier	28
6	REFERENSER	29
	BILAGOR	31
	Bilaga 1 – Intervjufrågor	31

Förord

Som avslutning av högskoleingenjörsprogrammet inom Samhällsbyggnadsteknik vid Chalmers Tekniska Högskola har detta examensarbete utformats under vårterminen 2018 i samarbete med Svevia AB. Arbetet har skrivits vid institutionen Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik och omfattar 15 högskolepoäng.

Vi vill tacka vår handledare Rikard Landegren Hagen från Svevia AB för all den hjälp och stöttning han gett oss under arbetets gång samt Petra Bosch, vår examinator och handledare vid Chalmers Tekniska Högskola. Era snabba svar, värdefulla kritik och reflektioner har lyft arbetet till en högre nivå av professionalitet än vad vi själva hade åstadkommit.

Vi vill även tacka alla er som ställt upp för intervju, för ert vänliga och inspirerande bemötande. Om branschen bara är hälften så öppen som ni ser framtiden ljus ut. Utan er hade arbetet inte varit genomförbart.



Klara Olsson
Göteborg maj 2018



Mattias Olsson

Begreppsförklaring

Begrepp som används i examensarbetet som vi vill förtydliga för att undvika missförstånd.

<i>Hårda parametrar</i>	Mätbara aspekter så som pengar och tid.
<i>Leverantör</i>	Innefattar både entreprenörer och konsulter. Vår användning av termen agerar dock synonym till entreprenör då arbetet inte fokuserar på konsulter.
<i>LOU</i>	Lagen om offentlig upphandling, Lag (2016:1145).
<i>Mjuka parametrar</i>	Subjektiva aspekter så som kommunikation, tillit och samarbetsförmåga.
<i>Nomenklatur-lista</i>	En lista av termer och beteckningar som används inom ett fackområde.
<i>Partneringdeklaration</i>	Ett måldokument som arbetas fram gemensamt, ofta under en workshop, och undertecknas av deltagarna. Deklarationen täcker även etiska aspekterna av samarbetet och distribueras till alla involverade i projektet.
<i>Pre-kvalificeringen</i>	Olika krav som måste uppfyllas för att leverantörer ska få delta i upphandlingsförförandet. Ett verktyg som kan användas av beställarna för att få ner andelen anbud och ta bort oseriösa aktörer.
<i>ÄTA</i>	En förkortning för <i>ändrings-, tilläggs- och avgående</i> arbeten som inte fanns förtecknade vid projektstart

1 Inledning

Följande kapitel syftar till att presentera anledningen till varför relationen mellan beställare och entreprenörer i anläggningsbranschen har undersökts. Det följs av examensarbetets syfte och målsättning, arbetets avgränsningar, val av forskningsfrågor och metodik samt hur arbetet förhåller sig till de etiska aspekterna.

1.1 Bakgrund

Anläggningsbranschen behöver reformeras. Detta skrev Statskontoret (2009) i sin rapport *Sega Gubbar* om nuläget i byggbranschen. De fortsätter och skriver att branschen präglas av låg förändringsbenägenhet, en ökning i antal byggfel, låg produktivitet och svaga incitament för utveckling och effektivisering. Enligt Eriksson & Hane (2014) kan det bero på de spänningar som uppstår när alla aktörer samtidigt försöker dra till sig störst del av kakan. Exempelvis försöker anbudsgivarna vid entreprenadupphandlingar hitta kryphål i förfrågningsunderlagen. De brister som hittas utnyttjas vid produktionsfasen där de kan kräva ersättning genom ÅTA-arbeten. Entreprenören kan då lägga ett lågt, vinnande anbud med vetskapen att de kommer gå med vinst i slutändan ändå.

Anläggningsbranschens motsatsförhållande härstammar från att entreprenörerna på sin sida ofta har svag lönsamhet samtidigt som beställarna på sin sida flera gånger får uppleva att deras budgetar överskrider (FIA, 2006). Ingen går vinnande ur dessa situationer då resultatet är motsatsen till vad de båda parterna vill åstadkomma - beställaren vill ha en högkvalitativ produkt för en låg kostnad medan entreprenören strävar efter största möjliga vinst (Bjerle, 2014). Dessa symptom blir speciellt tydliga inom stora och avancerade projekt (Eriksson & Kadefors, 2014).

En stor anledning till varför anläggningssektorn präglas av många problem är dess komplexitet (Eriksson & Hane, 2014). Anläggningsverk har en lång livslängd, de byggs under tidspressade situationer och arbetslagen består av temporära konstellationer av olika yrkesarbetare som ständigt förändras. Eriksson & Hane (2014) fortsätter och förklarar att även om prefabricerade byggelement kan produceras på löpande band ska de sättas ihop på olika platser med unika, oförutsägbara markförhållanden.

Ur branschens problematiska förutsättningar växte partnering fram på den svenska arbetsmarknaden i slutet av 1990-talet (Bjerle, 2014). Partnering är ett arbetssätt där åtminstone två aktörer går ihop och arbetar tillsammans mot gemensamma mål för att skapa förutsättningarna för en bättre samverkan och därmed en bättre slutprodukt (FIA, 2006). ÅTA-arbeten ska drastiskt minska och en högre kvalitet på slutprodukten ska uppnås samtidigt som projektets kostnader minskar är några exempel på förbättringar som partnering ska föra med sig.

Kadefors och Eriksson (2014) sammanställde ett antal svenska kvantitativa studier som undersökte resultatet av partnering. De olika studiernas slutsatser var inkonsekventa. Anledningen till detta kan vara att det saknas en gemensam beskrivning av vad begreppet partnering innebär. Det blir då svårt att jämföra huruvida traditionella projekt skiljer sig från partneringprojekt. Det faktum att partnering i stor grad tillämpas på större och mer komplexa projekt gör det

missvisande att jämföra med traditionella samarbetsformer, som ofta används för mer rutinmässiga uppdrag. I en studie som Nyström (2008) tar upp återfanns inga tydliga skillnader mellan 20 traditionella projekt och 20 partneringsprojekt. I en annan studie, där 106 beställare medverkade, visade resultatet istället på att en hög grad av samverkan gav bättre projektresultat med avseende på tid, kostnad och kvalitet (Eriksson & Westerberg, 2011).

Samverkan är bevisligen inget man kan klistra fast på projektet och tro att allt löser sig (Eriksson & Hane, 2014). Utan det kräver en hel del jobb då samverkan är komplext med många lager och faktorer som måste tas i hänsyn. Även fast partnering med dess arbetssätt och begrepp har tillämpats i 20 år kvarstår fortfarande otydligheter kring *hur* samverkan bör se ut och därav en stor del av de ursprungliga problemen.

1.2 Syfte och målsättning

Syftet med examensarbetet är att belysa de problem och de framgångsfaktorer som i dagsläget finns med samverkan inom anläggningsbranschen i Sverige. Denna information ska sedan kunna användas till att förebygga eller åtgärda det som inte fungerar och därmed förbättra förutsättningarna för lyckade samverkansprojekt.

Målet är att anläggningsbranschen ska bli bättre på att arbeta tillsammans. Genom en kartläggning av gemensamma parametrar ska relationen mellan beställare och entreprenörer beskrivas och förståelsen för varandra öka. En ökad förståelse som ska vara användbar, oavsett vilken projekt- eller samverkansform som används.

1.3 Avgränsningar

Examensarbetet fokuserar på hur samverkan mellan entreprenörer och offentliga beställare inom den svenska anläggningsbranschen fungerar, med ett fokus på stora projekt och de mjuka parametrarna av samverkansprocessen. Vår utgångspunkt är att samverkan är vägen att gå för lyckade projekt. Därav kommer inget fokus läggas på att undersöka huruvida samverkan är bra eller inte.

1.4 Frågeställningar

- Vilka gemensamma framgångsfaktorer finns för lyckade samverkansprojekt?
- Vilka utmaningar står samverkansprojekt inför?

1.5 Metod

Examensarbetet har utförts som en kvalitativ studie. Informationen har samlats in genom en litteraturstudie. Litteraturstudien följdes sedan av en intervjustudie, där insamlade data analyserades och sammanställdes.

1.5.1 Litteraturstudie

Inledningsvis genomfördes en kvalitativ litteraturstudie om samverkan där relevanta böcker, elektroniska rapporter och branschrelaterade artiklar inom området

studerades. Detta för att förstå dess roll i Sverige och för att en djupare och bredare förståelse fås i vad samverkan innebär för att sedan föra intervjuer i ämnet samt analysera det som sägs i intervjustudien.

1.5.2 Intervjustudie

Semistrukturerad kvalitativ intervjuteknik har använts för att genomföra samtliga intervjuer, vilket gav möjlighet till att ställa följdfrågor till det utformade intervjuunderlaget, se bilaga 1. Totalt genomfördes tolv intervjuer, varav åtta var offentliga beställare från både kommuner och Trafikverket samt fyra entreprenörer från tre stora byggaktörer. För att försäkra en hög trovärdighet valde vi att intervjua personer som innehar erfarenhet och kunskap inom området. De intervjuade innefattar alla en större roll inom sina företag eller ute i projekt. Några har mer övergripande arbetsuppgifter inom företagen exempelvis som företagsstrateg, kontraktsexpert eller enhetschef. Andra arbetar i projekt som projektledare eller projektchef. Längden på intervjuerna varierade mellan 45–90 minuter, där medianen ligger på 60 minuter.

Både beställare och entreprenörer intervjuades i syfte av att få ta del av båda parternas syn på hur de tycker samverkan fungerar. I resultatet skiljs de två genom att nämna om de är entreprenör eller beställare, det för att hitta likheter och olikheter dem emellan. Intervjuerna har genomförts i person, via Skype och över telefon. Alla intervjuer spelades in och transkriberades för att eliminera onödiga feltolkningar av givna svar. Möjligheten att då helt fokusera på vad som *sades* istället för vad som skulle *skrivas* skapade förutsättningar för att relevanta följdfrågor ställdes. Intervjufrågorna skickades till de som skulle bli intervjuade minst två dagar innan intervjun ägde rum, detta för att ge dem tid att förbereda sig.

1.5.3 Analysmetod av litteraturstudie och intervjustudie

Den information som samlats in under litteratur- och intervjustudien bearbetades för att kunna besvara frågeställningar genom att binda teori och intervjuer till en analys och slutsats. Det transkriberade materialet kategoriserades in i olika teman baserat på frågeställningarna genom att innehållet analyserades och därefter tilldelas en färgkodning. Då en tydlig disposition eftersträvades sammanställdes all data under en rubricering som även passar in med resultat och analyskapitlen. Därav tydliggörs jämförelsen mellan de olika studierna.

1.5.4 Etik

Källorna har granskats på ett kritiskt sätt. Det vore dock naivt att säga att vi helt lyckats skärma av våra personliga åsikter. Vi är båda väldigt positiva till samverkan och vill att branschen ska bli bättre. De personer som intervjuades meddelades i förväg om syftet, vilken metod vi använde, samt att intervjuerna hålls anonyma, det enligt Brinkmann & Kvale (2009) för att alla deltagare ska känna sig bekväma och säga vad de faktiskt tycker. Den enda identifieringen som gjorts är att nämnda om de är beställare eller entreprenör. Alla deltagare gav oss deras medgivande för att intervjuerna spelades in.

2 Litteraturstudie

Litteraturstudien är uppdelat i tre huvudområden. Det börjar med en beskrivning av olika samverkansformers användningsområden och hur de uppstod. Vidare undersöks vad litteraturen skriver om samverkan. Kapitlet inleds med att identifiera hur samverkan påverkas av branschens grundförutsättningar följt av en redogörelse av vikten av fungerande relationer.

2.1 Samverkansdefinition

Detta kapitel är till för att introducera läsaren i ämnet. Redogöra för de till examensarbetet relevanta samverkansformer som partnering, samverkan och ECI. Kapitlets disposition är baserat på vid vilken tid de olika samverkansformerna introducerades på den svenska marknaden.

2.1.1 Partnering

Rhodin (2002) tar upp problemet med att termen *partnering* är svår att definiera och argumenterar för att den därför går att applicera på vilken god relation som helst. Nyström (2005) poängterar att termen *partnering* både kan ses som ett viktigt verktyg för att få bukt på den ohälsosamma byggindustrin eller som en trendig rubrik att stämpla på en affärsrelation som är byggd på sunt förnuft.

Eriksson & Kadefors (2014) sammanfattar *partnering* som en samverkansform mellan beställaren och en eller flera andra leverantörer. I dagsläget används begreppet för mer eller mindre alla samverkansformer då det är kort och även fungerar internationellt. De tar upp några processer som speciellt associeras med *partnering*:

- Det ska hållas workshops för teambuilding.
- En *partnering*deklaration ska skapas där gemensamma mål står uppskrivna.
- Konfliktlösningsmetoder med syfte att lösa problemen nära ursprungskällan.
- Systematisk uppföljning om hur relationer och arbetet kan utvecklas.

Enligt Eriksson & Hane (2014) bör anbudsutvärderingar ta större hänsyn till mjuka parametrar och att ersättningsformen ska vara kompatibel med samverkan. Mer om incitament finns att läsa i kapitel 2.2.2 Incitament.

Utöver ovanstående kärnkomponenter finns även valbara komponenter och strategier för att utveckla samarbetet (Eriksson & Hane, 2014):

- Genom att tidigt upphandla entreprenören och skapa en gemensam projektering med entreprenören av högre kvalitet, s.k. ECI – *Early Contractor Involvement* (se kapitel 2.1.4).
- Att entreprenören och beställaren gemensamt upphandlar underleverantörer för att se till att rätt kompetens och prioriteringar kommer in i projektet.
- Inkludera underleverantörerna i *partnering*andagan, få dem att känna sig delaktiga och möjligheten att bidra med kritik och smarta lösningar.
- Samlokalisering där de olika aktörerna placeras under ett och samma tak med ett gemensamt IT-system.
- Riskhanteringen ska inte läggas på en part utan delas rättvist mellan de inblandade.

Eriksson & Kadefors (2014) skriver att partnering lämpar sig särskilt till större, komplexa projekt med låg säkerhet. Då partnering kostar mycket pengar krävs en viss storlek för att det ska vara ekonomiskt hållbart. Det lämpar sig i komplexa projekt då flera olika kompetenser och instanser behöver samarbeta med varandra för att lösa problemen. Det kan vara arbete nära tredje man eller där de geologiska förutsättningarna sätter hög press på de tekniska lösningarna. Partnering bör även användas i projektet med låg säkerhet där det kan vara olämpligt, omöjligt eller väldigt dyrt att låta entreprenören stå med all risk själv.

2.1.2 Utökad samverkan

Konceptet utökad samverkan kommer ifrån initiativet *FIA – Förnyelse i Anläggningsbranschen* som lanserades 2006 och är en tillämpning av partneringbegreppet, anpassat för anläggningsbranschen (Bjerle, 2014). Projektet resulterade i en vägledande rapport med målet att skapa en högre effektivitet för en lägre kostnad, bättre kvalitet och högre lönsamheten (Eriksson & Kadefors, 2014). Arbetssättet kallas för utökad samverkan och är indelat i tre nivåer. Nivå 1 innehåller moment som är obligatoriska för att projektet ska få kallas sig för utökad samverkan. I nivå 2 erbjuds valbara moment som kan vara användbara i mer komplexa projekt. Nivå 3 innefattar strategisk partnering. Strategisk partnering innebär att flera entreprenader i följd upphandlas och det är här de största potentiella fördelarna finns att hämta (Bjerle, 2014). Användningen av arbetssättet utökad samverkan har kraftigt minskat efter ett regeringsbeslut 2010 då Trafikverket gick över till att bli s.k. renodlad beställare (se kapitel 2.2.3 Renodlad beställare). De ska nu istället fokusera på att upphandla fler totalentreprenader där entreprenören tar ett större ansvar för att driva projekten framåt (Eriksson & Kadefors, 2014).

2.1.3 Samverkan bas & samverkan hög

FIA-rapporten beskrev ett förhållningssätt med frivillig tillämpning. Baserat på den rapporten arbetades sedan en ny riktlinje fram som togs i bruk 2015. Trafikverket ska nu upphandla alla sina projekt med denna nya, obligatoriska samverkansnivån, som kallas *Samverkan bas* (Trafikverket, 2016).

Samverkan bas innebär (Trafikverket, 2016):

- Gemensam målstyrning och riskhantering
- Konfliktlösningsmetoder
- Kontinuerlig uppföljning, förbättring och benchmarking
- Öppenhet mot varandra i frågor av liknande art
- Eventuell samlokalisering med ett upplägg anpassat efter varje projekt
- En samverkansledare ska utses, intern eller extern.

Nästa nivå hos Trafikverket är *Samverkan hög*. Målet är att ge samverkan bättre förutsättningar för att lyckas (Domås, 2017). Utöver kraven för *Samverkan bas* innebär *Samverkan hög* även krav på samlokalisering, objektanpassade aktiviteter, exempelvis teambuilding och en projektanpassad kommunikationsplan (Bosch et al., 2017).

2.1.4 ECI - Early Contractor Involvement

ECI är en kontraktmodell som framförallt används inom väldigt stora och komplexa infrastrukturprojekt där entreprenören involveras tidigt i designfasen. Syftet är att dra nytta av entreprenörens kompetenser i ett tidigt skede för att öka byggbarheten ute i produktionen (Love et al., 2014).

ECI är en tvåstegsprocess som innehåller två separata kontrakt. Ett kontrakt för design- och projekteringsfasen och ett kontrakt för byggproduktionen. I det första steget kommer parterna överens om ett riktpreis för byggfasen med tillhörande villkor ifall slutbeloppet är lägre eller högre än riktpriiset. Här betalas entreprenören på löpande räkning (Love et al., 2014). Om beställaren är nöjd med entreprenörens arbete i det första steget får entreprenören även kontraktet för steg två. Om beställaren är missnöjd med arbetsinsatsen eller om parterna misslyckas nå en överenskommelse över beloppet på riktpriiset kan beställaren välja att upphandlas en ny entreprenör mellan fas ett och två (Hallgren & Häggblad, 2017).

Wondimu et al. (2016) tar upp viktiga saker att tänka på för att få ett lyckat ECI-projekt:

1. Tidig involvering av entreprenören gör att deras kompetens har stor inflytande för att effektivisera samt öka kvaliteten på slutprodukten. Dock leder en tidig involvering till högre kostnader för den förlängda projekteringsfasen och administrationen av de sammanslagna organisationerna.
2. I tidiga skeden är osäkerheten högre pga. brist på information. Det är därför viktigt att risken fördelas mellan entreprenören och beställaren. En högre risk för entreprenören innebär att de räknar med en högre riskpremie vilket innebär högre kostnad för beställaren.
3. Det är viktigt med kompetenta beställare med bra teknisk kunskap, kompetens inom upphandling och tidigare erfarenheter av liknande projekt.
4. Entreprenören ska bli skäligen kompenserad för den kunskap som de delar med sig utav. Kadefors & Badenfelt (2009) rekommenderar därför riktpreis då det passar väl med samverkan med avseende på riskdelning, effektivitet och tillit.
5. Kompetenta entreprenörer krävs och därav räcker det inte att bara upphandla på lägsta pris. Mjuka parametrar som tidigare erfarenheter och projektrelevanta kunskaper bör också vägas in i utvärderingen av anbudet.
6. Högre tillit mellan beställare och entreprenör leder till en större öppenhet och bättre kommunikation. Beställaren är då mer benägen att ge mer ansvar till entreprenören som i sin tur gör ett bättre jobb. Det stöder även Kadefors (2004) som skriver att högre tillit förbättrar kvalitet på slutprodukten.

ECI-modellen bör inte användas vid mindre eller enklare projekt då kostnaden av informationsutbytet blir högre än värdet av själva informationen. Modellen bör heller inte användas om beställaren inte vill delta i processen utan bara ställer krav på kvalitet och pris (Hallgren & Häggblad, 2017).

2.1.5 Begreppsdefinition

Branschen har flera termer för samma och olika samarbetsmetoder. Då rapporten fokuserar på själva samarbetet i projekten och inte på vilken modell som används

kommer ordet *samverkan* härnäst användas för partnering, ECI eller utökad samverkan. Ett gemensamt uttryck som är lätt för läsaren att förstå.

2.2 Grundförutsättningar

Vilka förutsättningar varje projekt har avgörs till största del redan i valet av vilken kontrakts- eller samarbetsform som ska användas eller hur entreprenören ska få betalt. Hur dessa områden kan påverka samarbetet kommer presenteras i följande avsnitt.

2.2.1 Anbud & Upphandling

Eriksson & Hane (2014) skriver att varje projekt är unikt. Det innebär att varje upphandlingsstrategi måste skraddarsys efter varje enskilt projekt. Det går inte att applicera en mall och förvänta sig att alla delar automatiskt ska falla på plats. Redan i upphandlingen sätts grundförutsättningarna för samverkan och leverantörernas möjlighet till innovation. Val av rätt upphandlingsform är av stor vikt då det påverkar hela projekt.

Anbudsutvärderingar som prioriterar lägst pris främjar konkurrens och de som prioriterar mjuka parametrar främjar samverkan (Eriksson & Hane, 2014). Hur de bäst bör viktas mot varandra är svårt att säga men en tumregel är att ju tidigare entreprenören blir involverad i projektet desto större fokus på mjuka parametrar. I samverkansprojekt, där riskerna ofta är höga och det är svårt att exakt kalkylera projektets omfattning, lämpar det sig därför inte att fokusera på lägsta pris då den initiala kalkylen med största sannolikhet ändå är felaktig.

Vid upphandling av mjuka parametrar bör fokus ligga på organisationen, tidigare erfarenheter och arbetsmodeller (Eriksson & Hane, 2014). En viktig del av utvärderingen är att intervjua nyckelpersonerna, för att utvärdera om entreprenörens engagemang och kunskaper passar för det specifika projektet och inte utvärdera företagets eller personens kunskaper i allmänhet.

Förfrågningsunderlaget ges ut av beställaren och är det material anbudsgivarna baserar sitt anbud på (Eriksson & Hane, 2014). Vid oklarheter och ofullständigheter i kontraktshandlingarna ges entreprenören tolkningsföreträde. Det vill säga att vid eventuella motstridigheter i förfrågningsunderlaget kan entreprenören tyda frågan till sin favör. Ett ofullständigt förarbete leder då till att projektet dras med fler tillägsarbeten, vilket är en stor källa till konflikter (Eriksson & Hane, 2014). Dåliga förfrågningsunderlag leder därmed till ett jobbigare samarbete och ett dyrare projekt (Sundstrand, 2015). Men det är inte bara genom ÄTA-arbeten som kostnaderna kan bli högre för beställaren. När entreprenören tilldelas undermåliga förfrågningsunderlag blir det svårt för entreprenören att beräkna kostnaderna. Denna osäkerhet ses som en risk vilket kalkyleras in i anbudet vilket leder till högre anbudssummor.

Byggbranschens standardavtal är för det mesta något som främjar enkelhet (Eriksson & Hane, 2014). Jämfört med många andra länder, där de juridiska dokumenten kan bli väldigt långa och komplicerade är Sveriges standardavtal ett verktyg för att effektivisera arbetet kring byggprocessen. Enligt Eriksson & Hane (2014) upplever

vissa dock att dagens avtal hindrar samverkansprojekt och att en uppdaterad version krävs. Andra menar att det är upp till de inblandade parterna om hur stor plats de låter juridiken få i själva genomförandet.

Branschens åsikter kring hur LOU påverkar samverkansprojekt är nyanserad (Eriksson & Hane, 2014). Flera hävdar att det snarare är bristande kunskaper om LOU som ställer till det än att det vore fel på själva lagen och att kunskapsbristen för LOU gör beställare försiktiga. Rädslan för överklaganden leder till sämre upphandlingar med större fokus på hårda parametrar och där projektets bästa inte hamnar i fokus.

2.2.2 Incitament

Incitament är ett verktyg för beställare att använda mot sina entreprenörer med syfte att stimulera en högre ansträngning (Bröchner et al., 2015). Incitament kan skapas på olika sätt. Den första varianten, som existerar i alla upphandlingar, är val av ersättningsform (Eriksson & Kadefors, 2014). Där fast pris finns på ena sidan av spektrumet och löpande räkning på den andra. Den andra varianten är bonusincitament. Uppfylls de krav som utlysts tilldelas en bonus, vid misslyckade kan leverantörerna krävas på viten.

Fast pris kombineras ofta med lägsta pris vilket leder till hög konkurrens men kortsiktig effektivitet som saknar fokus på livscykelkostnader (Eriksson & Hane, 2014). Här är det bara byggpriset som står i fokus. Löpande räkning innebär att entreprenören får ersättning för det arbete som utförs, varken mer eller mindre. Här står istället tid eller kvalitet i fokus (Eriksson & Hane, 2014). För att främja samverkan och ge bra grundförutsättningar är en kompromiss oftast den bästa lösningen (Nyström, 2005). Därför används oftast riktprisavtal där ett riktpris gemensamt fastställs mellan parterna, där eventuella vinster eller förluster delas mellan beställaren och leverantörer (Bröchner et al., 2015). Genom att dela på riskerna uppnås en samsyn om projektets mål och parterna värnar om projektets bästa. Man kan även välja att inte använda riktpris och istället ha ett fast arvode till leverantören (Eriksson & Kadefors, 2014). Självkostnadsprincipen används där företagen ersätts för utgifter likt löpande räkning men företagets vinst är låsta till en fast procentsats. Incitamentet är därav svagare än vid riktpris men de administrativa kostnaderna och risken för konflikter blir mindre (Eriksson & Kadefors, 2014). Konflikterna blir mindre då parterna slipper argumentera huruvida ett arbete är en riktprishöjande åtgärd eller inte, vilket i sig liknar de konflikter som uppstår vid ÅTA-arbeten (Hambraues, 2016).

Incitament är en svår fråga där balansen mellan för lite och för mycket är olika för varje projekt (Hambraues, 2016). Om priset pressas ner för mycket ökar risken för att en *vi-och-dem-känsla* uppstår. Kostnaderna bör istället sänkas genom smarta lösningar i samverkan och inte genom prispressning (Eriksson & Kadefors, 2014).

Hur riktprisändringar ska hanteras är en svår fråga som bör definieras samtidigt som riktpriset fastslås (Fredlund et al., 2010). Ett kort, överskådligt dokument bör skapas där exempel på vilka situationer som är skäliga för riktprisändringar står listade. För ofta är en riskbuffert inlagd i riktpriset. Därav ska inte varje kostnadsökning medföra en riktprishöjning då det ingår som en del av riskbufferten. Riktprisändringar bör komma från tillägg av byggaktören genom ändrade tidsplaner, bruttoareor eller tillägg

av nya funktioner. Fredlund et al. (2010) fortsätter och skriver att andra riktpri ändringar kan vara myndighetsbeslut, miljöprövningar eller valutaförändringarna som påverkar kostnaderna.

Riktpri fördelningen ska anpassas till varje projekt (Bröchner et al., 2015). Ett alternativ är att beställare och entreprenör kan dela lika på vinster och förluster. Om beställaren istället tar på sig 80–90 % av vinsten/förlusten ter sig kontraktet mer likna löpande räkning där beställaren står med risken. Det omvända blir istället likt fast pris. Parterna kan även komma överens om att ha olika procentfördelningar vid vinst och förlust (Bröchner et al., 2015). Exempelvis kan vinsten delas lika men beställaren tar en större procentsats om projektet överskrider riktpri set. Detta används för att sänka entreprenörens riskpremie och därmed riktpri set. Enligt Eriksson & Kadefors (2014) är huvudsaken att fördelningen upplevs rättvis och att delningsparametrarna går att ändra i efterhand ifall resultaten blir orimliga åt något håll.

Vilket incitament som än används gäller det att vara försiktig (Eriksson & Kadefors, 2014). Ekonomiska incitament uppfattas som nödvändiga för att skapa drivkrafter för samverkan. Forskning visar dock på tendenser att dess inverkan är överskattad. Intressanta arbetsuppgifter och möjligheten att växa i sin roll är ofta viktigare på individnivå än vad ekonomiska incitament är. Enbart löften om mer pengar räcker inte för att skapa en bra samverkan. Nyström (2005) skriver att mer individanpassade kriterier inte bara leder till bättre incitament för arbetarna utan även ger bättre projektresultat än ekonomiska incitament.

Incitament, vilken typ det än är, bör vara relevanta, mätbara och exakta (Eriksson & Kadefors, 2014). Belöna det som eftersträvas samtidigt som ingen annan aspekt försämras. Används en tidsbonus är risken att kvaliteten blir lägre då entreprenören kan fuska med noggrannheten för att snabbt bli färdig och därmed tjäna mer pengar (Bröchner et al., 2015). Därför är det viktigt att belöna projektets viktigaste prestationsmål, vilket kan vara mer än bara tid och pengar.

Är bonusincitamenten inte mätbara och exakta kan entreprenören uppleva en misstro mot beställaren då denne kan tolka resultaten till sin fördel (Bröchner et al., 2015). Motivationen för att försöka fullfölja bonuskriterierna försämras och syftet med bonusen försvinner. Incitament kan även skicka fel signaler till entreprenören då de kan uppleva att beställaren inte litar på att leverantörerna kommer göra sitt bästa och att de behöver styra dem med incitament (Bröchner et al., 2015).

2.2.2.1 Öppna böcker

Öppna böcker innebär en total transparens mellan de olika parternas kostnadsredovisning. Ett verktyg som kan användas för att öka tilliten mellan parterna genom att undanröja misstron om dolda agendor (Bjerle, 2014; Bröchner et al., 2015). Öppna böcker innebär även att beställaren ser exakt hur stor vinst entreprenören gör. Om kunden inte förstår entreprenörens affärsupplägg kan storleken på deras arvode verka oproportionerligt och anses stötande (Tellberg, 2018).

2.2.3 Renodlad beställare

Alla upphandlingsstrategier har för- och nackdelar (Eriksson et al., 2014). Det finns inga oproblematiska metoder att genomföra upphandlingar på eller självklara sätt att utforma rollfördelningen mellan beställare och entreprenör. Därför medförs en risk när Trafikverket implementerar sin nya, skarpa roll som *renodlad beställare*. Syftet med övergången till en renodlad beställare är att överlämna ett större ansvar till leverantörerna, skapa drivkrafter för ökad innovation och produktivitet samt öka konkurrensen i anläggningsbranschen (Bosch et al., 2017). Trafikverket ska öka andelen totalentreprenader och sätta fler krav på funktion. De ska bli tydligare i deras ansvars- och rollfördelning samt bli bättre på att välja rätt entreprenadform med en projektet Anpassad ersättningsmodell.

En renodlad beställare bör ha ett större fokus på helheten än på tekniska detaljer (Bosch et al., 2017). Fokus bör läggas på att skapa en välfungerande kommunikation och kultur där förväntningar enkelt kan förmedlas mellan parterna. Det bör även läggas fokus på att skapa en transparens och därmed tydlighet i projektet.

I en totalentreprenad ansvarar entreprenören för att leverera den slutprodukt som kunden beställt och att arbetet utförs på ett korrekt sätt (Bosch et al., 2017). Det är viktigt att Trafikverket kontrollerar rätt saker och i rätt grad. Annars kan leverantörerna uppleva att de känner sig styrda av beställaren, även fast de upphandlas som en totalentreprenör. Orena eller styrda totalentreprenader är något leverantörerna ser väldigt negativt på (Eriksson et al., 2014), då de får stå med risken fast inte lösa problemen på deras sätt.

Renodlad beställare går hand i hand med ett ökat behov av samverkan (Bosch et al., 2017). En fara med detta skifte i styrkeförhållandet mellan Trafikverket och dess leverantörer är att entreprenören förlorar en kompetent medspelare att diskutera förslag och lösningar med (Eriksson & Hane, 2014). Det i sin tur kan hindra fortsatt utveckling och innovation vilket är direkt motsatt till vad Trafikverket vill få ut med sin nya roll (Eriksson et al., 2014).

Branschöverskridande problem är att leverantörerna inte har en tydlig rollbeskrivning över vad Trafikverket menar med renodlad beställare (Hallgren & Häggblad, 2017). Trafikverket har själva heller inte varit konsekventa med hur de förmedlat och utfört sin roll. Hallgren & Häggblad (2017) menar på att Trafikverkets nya roll skulle kunna fungera väl men det kräver mer tydlighet, både internt inom Trafikverket samt externt ut mot leverantörerna.

Eriksson & Hane (2014) argumenterar även för att den brittiska rollen som *den intelligenta beställaren* kan vara ett bättre alternativ till att skapa stark samverkan än vad vår svenska renodlade beställarroll är. Den intelligenta beställaren lämnar också ett större ansvar till leverantörerna men sitter fortfarande kvar i förarsätet och styr projektet *tillsammans* med de andra nyckelaktörerna. Med sin kompetens och erfarenhet engagerar sig beställaren i projektet och ser till att entreprenören levererar den bästa möjliga lösningen.

2.3 Relationer & samverkan

Efter att grunden är satt är det dags att bygga på relationerna. Mycket kan göras för att ge ett projekt bra förutsättningar. Grundligt genomarbetade förfrågningsunderlag, val av den mest lämpliga kontraktsformen samt rätt grad av incitament. Förarbetet är viktigt. Fundamentalt är dock personen. För att ett projekt ska lyckas krävs det att de som jobbar i projektet kommer överens, förstår och litar på varandra.

2.3.1 Aktivt samverkansarbete

Workshops och andra samverkansfrämjande aktiviteter kostar både tid och pengar att genomföra (Eriksson & Hane, 2014). Därav lämpar de sig framförallt i större projekt där investeringarna hinner bli lönsamma. En workshop bör innehålla nyckelpersoner från beställare, konsulter, entreprenörer och underentreprenörer (Nyström, 2005). Första träffen bör vara på en neutral plats och upplevas som en mindre formell tillställning. Genomförandet av en workshop bör ske direkt i projektuppstartfasen. Eriksson & Hane (2014) säger att det är viktigt att de olika projektdeltagarna lär känna varandra och att skapa ett bra samverkansklimat innan relationerna hinner bli ansträngda.

2.3.2 Rollfördelning

Samverkan sätter hög press på att personkemin fungerar mellan projektets deltagare (Nyström, 2005). Att rätt person hamnar på rätt plats är därför extra viktigt. Om deltagarna har en positiv syn på varandra och projektet i helhet är det lättare att få ett framgångsrikt resultat.

För effektiv samverkan krävs en tydlig rollfördelning och en väl fungerande organisationsstruktur hos alla parter (FIA, 2006). Alla ska veta sitt eget ansvarsområde och enkelt kunna ta reda på vem som ansvarar för projektets resterande delar. FIA-rapporten fortsätter och skriver att detta arbete är speciellt viktigt om någon av parterna är nya i samverkansrollen.

Även om en bra ledningsgrupp inte är någon garanti för lyckade samverkansprojekt är det en förutsättning för att de ska lyckas (Eriksson & Kadefors, 2014). Utan en professionell ledning med samverkanskompetens ökar risken för naiva förväntningar. Samverkan betyder inte att projektet kommer vara konfliktfritt eller att ett aktivt deltagande inte krävs (Eriksson & Kadefors, 2014). Det är därför viktigt att ledningen trycker ut rätt information till sin organisation om vad just samverkan i varje enskilt projekt innebär. Beställare och entreprenörer bör därför ha en organisation utanför projekten som ständigt jobbar med långsiktiga mål och kunskapsåterföring.

En viktig komponent i samverkan är att ha en samverkansledare, en opartisk person som ställer svåra frågor och ser till att alla blir hörda (Nyström, 2005). En samverkansledare för diskussionen framåt och är speciellt viktigt i inledningsfasen av relationsbyggandet för att undvika att de slår fel innan parterna är på samma sida. Denna person bör ha tidigare erfarenheter av samverkan. Dels för att kunna leda gruppen genom projektet samt att introducera konceptet till oerfarna parter. Samverkansledaren kan både vara extern eller intern (Eriksson & Kadefors, 2014).

Risken med att ha en intern tillgång som ansvarar för samverkansprocessen är att när tiden blir knapp tenderar just samverkan vara det första som prioriteras bort.

Om samverkansledaren är extern kan denne agera medlare i konflikter (Berg et al., 2010). En intern samverkansledare kan ha svårt att bidra med en positiv effekt då misstankar om att den är lojal till sitt moderföretag är större än till motparten. Därför är det bäst om samverkansledaren själv inte föreslår lösningar, det är bättre om parterna tillsammans kommer fram till vad som ska göras.

2.3.3 Samlokalisering & möten

Den gemensamma etableringen främjar både formella och informella möten (Tellberg, 2018). De olika parterna får en gemensam syn på själva arbetsplatsen. Beslutsvägarna blir kortare, dialogen bättre och det går snabbare att komma till beslut (Trafikverket, 2016). En bonus är även att man lär känna sina arbetskamrater utanför yrkesrollen. Samlokalisering skapar därav förutsättningar för att bra beslut tas som gynnar projektets bästa snarare än en enskild part (Tellberg, 2018)

Tjell & Bosch-Sijtsema (2015) undersökte samlokalisering där beställaren var närvarande i projekteringen. När beställaren var *involverad* på mötena fick projektörerna en bättre insikt i hur beställaren resonerade. Det skapade ett större engagemang att uppfylla beställaren önskemål. Att beställaren är närvarande betyder också att denne kan styra projektet på ett bättre sätt. Hen får en allmänt större förståelse i hur projekteringen fungerar, vilket leder till att beställaren förstår hur sena förändringar från dennes sida påverkar projektet. Bosch et al. (2017) tar upp ett exempel från Statsbygg där samlokalisering ledde till kortare kommunikationsvägar och bättre möjligheter till att fatta beslut på plats. När alla parter kom ifrån sina respektive företag och samlades tillsammans blev det ett större engagemang och bättre fokus på arbetet. En negativ aspekt med samlokaliseringen som Bosch et al. (2017) nämner är att specialisterna kände sig ensamma då möjligheten att diskutera svåra lösningar med sina kollegor från samma tekniska bakgrund inte längre fanns.

Enligt Lindkvist (2010) är många i branschen inte nöjda med hur de flesta mötena i dagsläget utförs. Antalet och längden anses vara de största problemen. Även att onödigt många personer sitter på samma möten och att flera personer ofta kommer sent till mötena är båda vanliga fördröjningsmoment. Tellberg (2018) skriver att en annan bidragande faktor till att det blir för många möten är att parterna saknar representanter med beslutsmandat på plats och frågor kan därmed inte slutföras utan måste föras vidare till ett annat möte.

2.3.4 Konflikter och konflikthantering

Många upplever konflikter som negativa och att de bör undvikas (Berg et al., 2010). Meningsskiljaktigheterna sopas därför under mattan istället för att de diskuteras vidare vilket kan leda till en förändringströghet i projektet. Andra ser konflikter som en del av den kreativa processen där åsikter och värderingar synliggörs och därmed bidrar till bättre lösningar. Bara för att man är med i ett samverkansprojekt betyder inte det att konflikter inte får uppstå. Aktörerna behöver inte vara bästa kompisar utan det är snarare i hur konflikterna hanteras som kännetecknar om det är ett fungerande samverkansprojekt eller inte (Eriksson & Hane, 2014). Skulle individer inte fungera

tillsammans är det viktigt att de snabbt och oproblematiskt kan bytas ut, antingen i en specifik fråga eller från hela projektet (Nyström, 2005). Då personkemin i samverkansprojekt är av stor vikt bör ett förutbestämt protokoll finnas tillgängligt för hur bytet på bästa sätt ska gå tillväga.

Den bästa strategin för att undvika skadliga konflikter är samverkan (Berg et al., 2010). Dels för att bra kommunikation och stor transparens i projektorganisationen leder till färre konflikter. Då arbetet utförs efter gemensamma gruppbeslut ligger konflikten inte hos någon part utan parterna måste tillsammans lösa problemen som de tillsammans har skapat. Inom samverkansprojekt används ofta den s.k. *konfliktlösningstrappan* (Bjerle, 2014). Det är ett arbetssätt där man snabbt och effektivt ska lösa konflikten så nära ursprungskällan som möjligt. Fungerar inte det flyttas frågan upp ett steg. Då det anses vara ett misslyckande att flytta frågan uppåt i projektorganisationen skapas ett incitament för att lösa konflikten på en lägre nivå och därav snabbare. Lägsta nivån i konfliktlösningstrappan brukar vara arbetsplatsen följt av projektledningen (Berg et al., 2010). På högsta nivån är ombuden. För att bibehålla ett bra beslutstempo kan man på förhand begränsa hur länge en fråga får stanna på en viss nivå, exempelvis 1–2 dygn, innan den måste lyftas uppåt.

3 Resultat intervjustudie

Intervjuerna är baserade på ett intervjuunderlag, se bilaga 1, där representanter från både beställare och entreprenörer har intervjuats. Uppdelat i tre delar är resultatet sammanställt i en sammanhängande text tillsammans med relevanta citat från intervjustudien. Inledningsvis kommer Samverkansdefinition med de intervjuades uppfattning om vad de tycker samverkan är. Det avsnittet följs av Grundförutsättningar där åsikter om hur samverkansprojekt påverkas av gällande ramverk av lagar, regler och ekonomi presenteras. Den avslutande delen i resultatkapitlet är Relationer och samverkan där de mer mjuka parametrarna tas upp i hur samarbetet fungerar efter att kontrakten är påskrivna.

3.1 Samverkansdefinition

Att det inte finns en gemensam definition om vad samverkan är och innebär upplevs som problematiskt av de intervjuade. En uppfattning hos majoriteten är att samverkan innebär att flera organisationer jobbar tätt tillsammans mot gemensamma mål, med en gemensam organisation som arbetar samlokaliserat. Det sägs att samverkan är mycket mer en resa än ett slutmål och att samverkan utförs i det dagliga arbetet, genom att man jobbar tillsammans varje dag i alla frågor istället för att vara mer traditionell med ett *vi-och-dem-tänk*.

Öppenhet från alla parter och ett intresse att jobba på ett sånt här sätt, det är A och O. Jag tror att det har att göra med personligheter också. Man måste vara beredd att ge och ta, man får inte ha någon prestige utan man ska se till projektets bästa oavsett vad motparten säger och vad vi som beställare säger.

– Beställare

Det sägs även att samverkan är en grundförutsättning för att uppnå bra och lönsamma resultat. En entreprenör menar att samverkan innebär att genom tillit utveckla ett projekt. De involverade litar på varandra och vågar komma med kreativa idéer utan att behöva oroa sig för att bli dumförklarad. Många nämner även att samverkan innebär att det tillsammans tas fram handlingar och lösningar och att det projekteras samtidigt som det byggs, vilket kortar ner processen.

En beställare förenklar begreppet och hänvisar till att det i grund och botten bara handlar om sunt förnuft.

Jag tycker bara att det är sunt mänskligt förstånd, så som jag själv vill bli behandlad av andra ska jag behandla dem så att säga, har jag problem så vill jag ha hjälp av dem och har de problem så vill jag hjälpa dem så det bygger mest på ärlighet och öppenhet och att inte mörka och vara dum helt enkelt.

– Beställare

En beställare ser samverkan som vilken relation som helst där man inte bör ta något förgivet, den måste vårdas väl.

Samverkan är som ett giftermål. Man kan inte bara tro att det ska fungera. Man måste prata med varandra - vart man vill och hur man känner.

– Beställare

3.2 Grundförutsättningar

I följande avsnitt framställs resultatet av de intervjuades erfarenheter och åsikter angående hur samverkan fungerar ihop med olika anbud- & upphandlingsformer, hur de olika incitament påverkar projektet samt Trafikverkets nya roll som renodlad beställare och dess inverkan på samarbetet.

3.2.1 Anbud & upphandling

Lagen om offentlig upphandling, LOU, upplevs inte av de flesta intervjuade som något hinder för att samverka. Entreprenörerna påpekar dock att det blir ett hinder när beställare inte känner sig helt säkra med hur LOU fungerar och hur samverkanskontrakt kan tillämpas i LOU-upphandlingar. Problem uppstår även vid upphandlingar där mjuka parametrar används då beställarna upplever att antalet överklaganden ökar. De aktörer med förlorande anbud kan överklaga på bl.a. *likabehandlingsprincipen* där parterna yrkar att viktningen av företagets olika kvaliteter inte utförts på rätt sätt. Beställarna som genomfört liknande upphandlingar tycker det är svårt att värdesätta de mjuka parametrarna. De påpekar därför att upphandlingskriterierna kräver att de är extra tydliga mot entreprenören med *vad* som ska bedömas samt *hur* det ska bedömas för att alla ska känna sig rättvist utvärderade och därmed undvika omprövningar. Det är inte bara viktigt att vara tydliga innan och under anbudsprocessen utan även efter. Därför kontaktar flera beställare de entreprenörerna med förlorande anbud för att förklara varför de inte vann för att ytterligare få dem att förstå hur utvärderingen gick till.

Båda sidor är dock tydliga med att partnering eller liknande bara är en typ av samverkansform och inte en entreprenadform, vilket ibland sätter dem i en gråzon om vem som bär det juridiska ansvaret när något går fel. För i samverkansandan ska felen snarare ligga hos projektet än hos en part. Därför är det viktigt att våga släppa taget om vem som bär ansvar och istället fokusera på att gemensamt lösa problemet.

*Den bästa produkten blir ju oftast när det juridiska snacket utelämnas. –
Entreprenör*

En beställare gick ut med en kompensation på upp till 100 000 kr till de anbud som klarade pre-kvalificeringen men som sedan förlorade i anbudsprocessen. Det fungerade som en morot till entreprenörerna att våga lägga ner de resurser som krävs för att skapa ett bra anbud. Förhoppningarna från beställarens sida var att få in fler anbud av högre kvalitet, som i sin tur skulle leda till ett bättre slutresultat och en större konkurrens.

Att komma överens om kontraktshandlingarna är en komplex process. Att få alla parter att vara överens om hela projektet på en gång kan vara svårt. En beställare bröt därför istället upp kontraktet i flera delprojekt. Att bocka av del för del var betydligt smidigare och de kunde gå vidare i processen. Ett annat argument för att bryta ner det är för att minska risken för stora missförstånd. Då olika organisationer har olika kulturer och vokabulär är det bra att diskutera alla delar mer noggrant. Beställaren har därför med en nomenklaturlista i avtal och andra viktiga styrande dokument där de förklarar olika ords innebörd.

3.2.2 Incitament

Båda sidor uttrycker att upphandling på lägsta pris tillsammans med fast pris är en stor utmaning. Rent juridiskt är det tydligare men entreprenören måste lägga ner stora resurser på att få igenom sina ÄTA-arbeten som tillkommer med upphandlingsformen. Även beställarna känner svårigheter med ersättningsmodellen.

Det svåra är rätt pris. Inte lägst pris utan rätt pris. Leverantörerna får betalt för rätt pris. Jag förstår ju att det är tufft i konkurrens. De måste sätta rätt pris och göra en vinnande affär, annars går företagen tillslut under. –

Beställare

I samverkansprojekt använder flera av de intervjuade istället riktpris för att komma bort ifrån negativa och tidskrävande konflikter kring tilläggsarbeten. Med riktpris slipper de diskutera pengar i samma utsträckning och entreprenörerna upplever att de slipper lägga ner lika mycket tid på det administrativa arbetet som normalt annars tillkommer.

Riktpris har dock en del utmaningar och det speglas i intervjustudiens mångfaldiga svar. Vid frågan om hur beställarna tycker procentsatserna ska fördelas vill de flesta ha en uppdelning där beställarna står med 80 % av risken och därav tar 80 % av den eventuella vinsten.

... jag haft något projekt där vi har kört 50/50. Och det är klart, får entreprenören 50 % om den går under riktpriset kommer de ju leta överallt för att göra besparingar. Men jag har inga problem att en entreprenad tjänar pengar, de måste få lov att tjäna skäliga pengar, men inte sno pengar. Hittar de en lösning där jag tjänar pengar så ska ju de också få tjäna pengar. –

Beställare

Motiveringen till att de flesta beställare vill stå med en större del av fördelningen själva är för att incitamentet annars blir för stora för entreprenörens och deras fokus riskerar att skifta från projektets bästa till att tjäna mest pengar. En beställare sticker dock ut och säger att situationen nästan bör vara omvänd då entreprenören ska tjäna pengar om denne kommer på en bra lösning samt stå med risken ifall det går över.

Entreprenörens har skilda åsikter. Vid en fördelning på 80/20, med fördel till beställare, vågar entreprenörerna komma med mer vågande och innovativa lösningar då de står med en mindre del av risken. Samtidigt påpekas det att 20 % av en potentiell vinst kan vara för lågt incitament för entreprenören då marginalerna oftast är väldigt snäva. Deras omkostnader förvandlar snabbt en 20 procentig vinst till en 10 procentig.

Andra entreprenörer håller istället med beställarna och säger att en 50/50 uppdelning tar bort fokus från projektets bästa samt att det är konstigt att ha samma riskfördelning på bägge parter när det är beställarna som har pengarna.

Ju fler saker som entreprenören har att fokusera på, desto mer splittrad blir vi och det viktigaste måste ju ändå vara att vi bygger något bra. – Entreprenör

Det finns bara en som äger plånboken och det är kunden. Att låta entreprenören ansvara för 50 % för risken tycker jag känns väldigt konstigt och därför tycker jag att 80/20 är där man bör ligga. – Entreprenör

Några entreprenörer hade gärna sett olika procentsatser för olika utfall. Om de lyckas gå under riktpriiset bör de få mer än 50 % av besparingarna. Om de går över bör beställaren stå för en större del. För det är inte alltid det är entreprenörernas fel att kostnaderna ökar. Aspekten om att allt inte ligger på entreprenörens axlar håller de intervjuade beställarna med om.

I och med att vi är i anläggningsbranschen är det en del som inte syns på underlaget. Det som inte syns måste jag ju alltid betala, så är det ju. Det är inte alla projektledare som gör det men det är min ståndpunkt. – Beställare

Nästa stora utmaning är att ta fram rätt riktpreis samt vad som ska räknas som riktpriishöjande och vad som ska ingå i priset. Från beställarens sida är det viktigt att känna att riktpriiset inte bara stiger utan det ska även kunna sänkas. Parterna känner att det hittills varit oklart vad som ingår och att en mer djupgående diskussion krävs i framtiden för att sudda ut tveksamheter. Bägge sidor har varit med om projekt där det låst sig och processen dragits ut i flera månader.

Majoriteten av de intervjuade är överens om att det bästa incitamentet för samverkan är att köra med fast arvode. Istället för att fastna i spekuleringar kring hur många dagar arbetet kommer stå still pga. dåligt väder eller bli stillasittandes i riktpriisdiskussioner kan fokus läggas på att diskutera kvalitet istället för pengar.

Vid fast arvode betalar jag inte för några risker alls, jag betalar bara för det som är det verkliga utfallet. – Beställare

Entreprenörens ersätts då likt löpande räkning fast med en garanterad vinst som enligt beställarna bör och brukar ligga mellan 7–12 %. Då parterna slipper diskutera pengar i samma utsträckning upplever de att arbetsklimatet blir bättre.

Alla de intervjuade är överens om att viten inte hör hemma i samverkansprojekt. De negativa incitamenten bör användas ytterst sparsamt. Bonusincitament ser de mer positivt på, dock skiljer sig åsikterna åt kring hur det ska utföras. Tidsbaserade bonusincitament är komplicerade då beställaren tycker det är svårt att uppskatta vad som är en rimlig tidsgräns. Det är då bättre att beställaren redan i förfrågningsunderlaget tar med att tiden är prioriterad. Entreprenören får då ta med de extrakostnader som tillkommer direkt i anbudet och de undviker därmed svåra bonusmodeller. Hos de offentliga beställarna är det även viktigt att hela tiden vikta nyttan för skattebetalarna. Kan dessa identifieras och en bra produkt levereras av entreprenören finns inga problem att dela ut en bonus till dem. Om dessa inte går att identifiera bör incitament helt och hållet undvikas. Entreprenörerna på sin sida upplever att otydliga incitament eller incitament där de inte kan påverka utfallet är verkningslösa och förvirrande.

3.2.2.1 Öppna böcker

De intervjuade tycker att öppna böcker är en förutsättning för att ha en välfungerande samverkan. Full insyn gör att beställaren känner sig trygg då de när som helst kan gå

in och kolla hur det går för de olika parterna. Entreprenörerna påpekar att storleken på vinsten har varit likadan i flera år men den nya insikten kan vara skrämmande för nya beställare. Samtidigt kan det vara skönt att visa kunden att vinsten inte ligger på 20–30 % som de ibland tror, utan snarare 2–3 %.

3.2.3 Renodlad beställare

Trafikverket är positiva till deras nya roll *men* den måste skötas tydligt och målmedvetet. De berättar om kollegor som har missuppfattat rollen och tror att de kan luta sig tillbaka och inte göra någonting.

Du ska veta exakt hur mycket sylt du har i burken utan att ha fingrarna i den. Du ska inte släppa kontrollen. Du måste vara involverad och föra kommunikationen på de fysiska mötena. Men du ska inte in och tafsa i de grejer som entreprenörerna kan bättre. – Beställare

Ett svårt ställningstagande blir som beställare huruvida man ska dela med sig av relevant kompetens till entreprenörerna eller låta dem göra sitt jobb själva. Gränsdragning på när *fingrarna doppas i sylten* är svår att dra. Erfarna beställare ser det inte som ett problem att bidra med nyttig kunskap, allt för att föra projektet framåt.

En beställare från Trafikverket uttrycker dock oro för att deras nya arbetssätt inte fungerar bra tillsammans med samverkan. Istället för att ta ett steg bakåt vill hen fortfarande vara del av den beslutsfattande kretsen. Även om en större närvaro i de tidiga skedena initialt bidrar med högre administrativa kostnader blir projektet i slutändan bättre.

En stor del av samverkan är delaktighet och att man ska finnas på plats och vara lite olja i maskineriet ... Som jag ser det är renodlad beställare och samverkan två helt olika saker. Närvaro är jätteviktigt. Du kan inte samverka om du inte är där. – Beställare

Samma beställare fortsätter och säger att problemet när du blir tillräckligt renodlad, och inte längre tar fram förfrågningsunderlaget, är att du inte längre kan det du ska granska.

Kommer du för långt ifrån det är det inte så himla roligt längre. Då finns det tyvärr inte så många som vill arbeta med det. För jag tycker samverkan är sättet man ska arbeta på. Det är det effektivaste sättet och det är den enda vägen vi kan gå om vi ska kunna locka studenter som er att komma in i branschen. – Beställare

Entreprenörerna har också upplevt en förändring. De har många gånger erfårit att beställaren inte har varit tillräckligt bemannade. En annan spaning är att de känner att Trafikverket har skiftat från teknisk till juridisk kompetens. Att deras roll som renodlad beställare blir för fyrkantig vilket motverkar samverkan och därmed syftet med rollförändringen.

3.3 Relationer & samverkan

I följande avsnitt sammanfattas hur de intervjuade upplever relationen mellan beställare och entreprenörer. Hur de aktivt arbetar för att samverka, hur kommunikationen upplevs i dagsläget, vilka konflikter som uppstår och hur rollfördelningen fungerar i samverkansprojekt.

3.3.1 Aktivt samverkansarbete

För att få en gemenskap, motverka ett *vi-och-dem-tänk* och för att få ett lyckat projekt tycks det vara bra om man alltid ser till projektets bästa och ser projektet som sin arbetsgivare.

Säg "Vi" så ofta det går och prata alltid om projektets bästa. Det var mina största lärdomar om partnering. Börja tidigt. Samverkansledaren skall trycka på att det är projektet som är uppdragsgivaren och inte beställaren. – Beställare

De intervjuade är ense om att workshops är ett bra instrument för att jobba aktivt för samverkan. En beställare startar alltid sina kontrakt med att förlänga det första byggmötet till en samverkansworkshop där de går igenom vad samverkan innebär för projektet. Längden på workshopen varierar från någon timma till en heldag beroende på projektets storlek. Det viktigaste med en workshop är inte alltid innehållet, utan att den utförs, helst i ett tidigt skede eftersom allt då är färskt och alla är pigga på att samarbeta. Merparten rekommenderar att startworkshopen inte ska vara för formellt, utan man ska skapa relationer och lära känna varandra, inte bara i sina yrken utan även som människor. Det förbättrar kommunikationen och gör det enklare att identifiera risker och möjligheter.

Workshops behövs för förståelsen. När vi inriktar oss på samverkan går det väldigt bra, när det glöms bort går det sämre. Ett stort problem är att det inte finns en gemensam definition om vad samverkan är. – Beställare

Beställare har märkt att olika parter har olika uppfattningar om vad samverkan är. Efter avklarad workshop upplever de dock att man är på samma spår, folk börjar förstå vad som ska göras och vad samverkan betyder i just det här projektet. Under en workshop, gärna den första, är det därför bra att tillsammans ta fram ett måldokument, en vision, olika värderingar och en gemensam målbild.

Jag brukar säga att "vi är samhällsbyggare", det är liksom tre ord, men bara den meningen talar om för entreprenören att jag vill att slutresultatet ska bli bra. Det vi bygger, det ska stå där i 100 år och om de då kostar nio, tio eller elva miljoner det är inte det som är det viktigaste utan det ska vara snyggt och prydligt. – Beställare

Förutom att ha gemensamma mål är det också viktigt med en gemensam planering och att jobba med visuell planering i början av projektet. Det föreslås att man sätter upp planeringen på en tavla som innehåller "var vi ska" och "hur vi tar oss dit". En entreprenör anmärker även vikten av att ha uppföljningar eftersom det annars kan rinna ut i sanden och bli mer som ett traditionellt projekt. Alla intervjuade tror att det är viktigt att man skapar en bra relation till den andra parten, inte bara i startskedet

utan genom projektet. I ett exempel från en entreprenör var det samverkansledare som anordnade uppföljande workshops, studerade hur stämningen var i fikarummet och anpassade det kontinuerliga arbetet efter det.

3.3.2 Rollfördelning

Eftersom man inte har en gemensam syn på vad samverkan är kan rollfördelningen enligt en beställare bli oklar. En entreprenör instämmer och säger att det delvis beror på att det är en annan hierarki än i ett klassiskt projekt med ett delat ledarskap där de olika parternas projektledare måste samarbeta och tydligt kommunicera deras gemensamma syn på vad det är som gäller.

En entreprenör förespråkar att projektet har ett gemensamt rum där det sätts upp foton på alla som är delaktiga i projektet med deras namn, titel, ansvarsområde och kontaktuppgifter för att tydliggöra rollfördelningen.

Flera beställare berättar om problemen som kan uppstå när en person får för många kontaktytor där alla beslut ska gå genom en och samma person. Hos beställaren beror det på att de hade för få personer involverade i projekten och hos entreprenören att viktiga personer faller bort och inte ersätts med en likvärdig roll. För trots att de från början var utvalda med omsorg kan de behövas bytas ut. Det krävs mer än kompetent personal. Individerna måste även kunna arbeta tillsammans. De intervjuade tycker att när samverkansprojektet väl har startat ska inte loggan på ryggen längre spela någon roll, alla är anställd av projektet och ska jobba för projektets bästa.

Den nya rollen som samverkansledare kan vara en intern eller extern person. En av de intervjuade beställarna brukar själv agera samverkansledare men anser att det kan bli fel eftersom det kan uppstå en maktfaktor då beställarna sitter på plånboken. Merparten av de intervjuade beställarna tror på att ha en extern samverkansledare. En person som inte är någons förlängda arm utan som är anställd av projektet. En beställare håller stenhårt på att ha en extern och professionell samverkansledare då den kan titta på projektet utifrån. Det är viktigt att båda parter ska vara ungefär lika inför samverkansledaren och inte att anlita en person som en av parterna redan har jobbat med i många år. En av entreprenörerna påpekar dock att en intern samverkansledare kan vara positivt då hen upplevs kunna processen, där den externa samverkansledaren istället kan misstänkas för att enbart vara ute efter konsultarvodet och inte engagera sig mer än nödvändigt. En beställare fastslår dock att det viktigaste är att samverkansledaren bestäms tillsammans.

Ett flertal av de intervjuade tror att projektdeltagarnas engagemang att arbeta i samverkan är en av de främsta framgångsfaktorerna. Att projektet består av rätt personer, med rätt personlighet, på rätt plats.

Allt handlar om vilja hos parterna skulle jag vilja säga, en utav de viktigaste sakerna, att man faktiskt vill göra det här tillsammans och att man förstår att det just är tillsammans man gör det. Då måste man ibland ge och ta lite och öppna sig. – Entreprenör

3.3.3 Samlokalisering & möten

Av de tolv personerna som blivit intervjuade tycker elva att samlokalisering är bra, enbart en beställare tycker att samlokalisering inte behövs. Anledningen till varför majoriteten av de intervjuade ser positivt på samlokalisering är för att hitta varandra tidigare och lära känna den andres drivkrafter tidigt i samarbetet. Det tycks vara lättare att samarbeta om man vet vad folk gör på fritiden. Många nämner även att en stor fördel med samlokalisering är att fler informella möten inträffar genom gemensamma fikapauser och liknande. En entreprenör menar att de bästa möten sker vid just kaffemaskinen.

En av entreprenörerna poängterar vikten av att använda sig av *riktig* samlokalisering. Placeras företagen på var sin sida av lokalen skapas en *vi-och-dem-känsla* i hela projektet. Placera istället personalen efter teknikområden och inte efter företag.

Sitter man nära varandra så förstår man varandra. Då kan man vara med där och ta de svåra besluten. Man har ingen lust att blåsa eller lura den andra personen som sitter precis bredvid dig bara för att tjäna lite extra pengar. När man sitter tillsammans blir det helt plötsligt andra drivkrafter i det, man förstår varandra bättre och då kan man kommunicera bättre. Jämfört med om vi inte kände varandra då finns det ju ett helt spektrum på hur jag kan tolka mejl eller liknande. – Beställare

Alla personer behöver inte vara tillkallade till varje möte. En entreprenör anmärker att vikten av att ha rätt personer med på rätt möte är stor, annars finns en risk att man sitter och gissar vilket kan leda till felaktiga beslut, som i sin tur innebär att det kommer behövas ta ett ombeslut vilket kostar både tid och pengar. En entreprenör menar dock på att det är viktigt att mötesprotokollet i efterhand delas för att undvika misstankar om hemliga agendor.

Majoriteten tror på korta och täta fysiska möten eftersom det ger bättre dialoger och det blir lättare att prata med varandra när man ser hur folk reagerar, vilket är svårare över telefon eller mejl. Angående längden på möten föreslås allt från femton minuter till heldagsmöten, en person håller dock hårt i att ett möte får vara max två timmar långt. En beställare poängterar vinningen av att initialt lägga mycket tid på möten eftersom de involverade i början ofta är väldigt lyckliga, överens och öppna och då finns det möjlighet att lägga en bra grund. Sen när samarbetet väl fungerar ska det inte behövas sitta i möten hela tiden.

3.3.4 Konflikter & konflikthantering

Orsaker till konflikter är många men majoriteten av de intervjuade har svarat pengar, tid och kvalitet. Konflikter om pengar kan uppstå då entreprenören anser att något inte ingår i förfrågningsunderlaget och därmed anser att det är en ÄTA. Konflikter om tid kan uppstå då en tidsplan upplevs för snäv vilket i sin tur kan bidra till stress. Konflikter om kvalitet kan uppstå när motpartens leverans saknar den kvalitet som efterfrågas. Alla dessa konflikter kan sammankopplas till missförstånd i kommunikation eller bristande förtroende och förståelse för varandra. Missförstånd i kommunikationen kan förebyggas med hjälp av att tidigt ta fram en kommunikationsplan och skriva veckorapporter. En annan enkel lösning för att förebygga konflikter överlag är att vara noga med att från dag ett använda ordet *vi*

istället för *ni*, vilket en beställare upplevde bidrog starkt till ett projekts goda gemenskap.

Många tror att bara vi skapar en samverkansentreprenad så kommer det inte finnas några problem eller risker. Men det finns ju precis lika mycket risker och problem i samverkansentreprenaderna men man hanterar dem på ett annat sätt. - Entreprenör

Jag skulle vilja säga att det nästan alltid är kommunikationsmissar när det inte går bra, kommunikationen är jätteviktigt i samverkan. Mycket viktigare än vanliga projekt. – Beställare

En annan beställare säger att man inte ska lita på att allt kommer gå bra bara för att det är ett samverkansprojekt med kompetenta personer, det bör ändå finnas en plan för om det går dåligt.

Allt i det vi håller på med [samverkansprojekt] handlar ju mycket om relationer, relationsbygge och tillit. Att våga säga att "det där beslutet det blev inte rätt", vi måste backa, det krävs ju en del mod eller erfarenhet. – Entreprenör

En entreprenör säger att många tror att allt kommer att lösa sig enbart för att man är bra kompisar, men allt måste dokumenteras minst lika noga som i vanliga projekt. Den formella dokumentationen är fortfarande väldigt viktig även om det inte alltid förekommer formella möten.

Samverkan är inte att man går runt och klappar varandra på axeln hela tiden. Man måste se det som alla andra mänskliga relationer man har. Har man en relation som är stark kan man klara de svåra tiderna. Det är det man vill ha. Det är inte svårt att klara det när allt går bra. Samverkan sätts ju på prov när det händer något svårt. Om man måste börja jobba på sin relation när det väl händer något svårt så är det redan försent. – Beställare

Att förebygga konflikter är att föredras. Om en konflikt ändå uppstår finns det olika sätt att hantera den på. Den allra vanligaste hos de intervjuade är *konfliktlösningstrappan*. I förväg bör det bestämmas hur trappan ska fungera. Vilka som ska ingå och hur lång tid varje steg får ta. Beställarna har i flera projekt varit för få, vilket lett till att samma person från beställarsidan befinner sig på fler än en nivå på trappan. Trappan blir skev och det är svårare att använda verktyget på rätt sätt. Konflikthanteringstrapporna är något merparten av de intervjuade tycker fungerar bra. En viss stolthet uppstår där det vill förhindras att problemen flyttas upp och gärna försöker lösa dem själva först. Om trappan inte fungerar och konflikten har låst sig måste man våga förflytta personerna från antingen sakfrågan eller hela projektet. Det är då viktigt att båda personerna byts ut.

Det poängteras att problemen bör tas tag i direkt när de uppstår för att undvika att irritation hinner byggas upp. Det kan med fördel göras med hjälp av en samverkansledare som kan ge coaching och hjälpa gruppen. När irritation har byggts upp föreslår en beställare att jobba med "kräkmöten", möten där man får kräkas ur sig vad man tycker och lägga allt på bordet för att rensa luften, sen appliceras 24-timmarsregeln som innebär att man går hem och tänker igenom sina svar innan mötet fortsätter nästkommande dag.

4 Diskussion & analys

I följande kapitel analyseras litteraturstudien och intervjustudien. Likheter och skillnader diskuteras för att påvisa olika mönster som är relevanta för examensarbetets frågeställningar: vilka gemensamma framgångsfaktorer finns för lyckade samverkansprojekt och vilka utmaningar står samverkansprojekt inför? Rubriceringen följer i stora drag kapitel två och tre för att underlätta jämförelsen mellan de två olika studierna.

4.1 Samverkansdefinition

Inom anläggningsbranschen finns det flera olika samverkansformer. Enligt Nyström (2005) är det en anledning till varför samverkansbegreppet har flera olika benämningar. Nyström (2005) fortsätter och skriver att vissa ser samverkan som ett viktigt verktyg för att få bukt på den ohälsosamma byggindustrin. Andra ser det istället som en trendig rubrikstämpel på en affärsrelation. Merparten av de intervjuade tror dock att samverkan är den väg som branschen behöver gå för att se en positiv utveckling. Båda studierna är överens om att samverkan i grund och botten är byggt på sunt förnuft (Nyström, 2005). För att det ska fungera krävs det arbete och tillit. Fungerar inte grunderna så spelar det ingen roll vilken metod man använder eller vad man titulerar arbetsformen.

4.2 Grundförutsättningar

Enligt Eriksson & Hane (2014) ligger problemen med LOU inte i själva lagen utan i bristande kunskap hos brukarna. Vidare är beställarnas rädsla för omprövning vid användningen av mjuka parametrar i offentliga upphandlingar ett hinder för att hitta den mest lämpliga entreprenören att samverka med. Då mjuka parametrar är en mer subjektiv anbudsutvärdering, där entreprenörerna poängsätts dels baserat på deras presenterade material och dels på beställarnas magkänsla, skapas mer utrymme för entreprenörerna att överklaga. Det hindrar i sin tur i vilken utsträckning de mjuka parametrarna implementeras. Mjuka parametrar ställer därav högre krav på tydlighet från beställarna för att undvika omprövning. Är de då inte tillräckligt pålästa blir fördelarna svårare att se. Beställarna faller då gärna tillbaka till gamla mönster och utvärderar på det traditionella sättet i tid och pengar.

Att bara använda sig av hårda parametrar är enligt studierna inte något som lämpar sig i samverkan då det har ett *kortsiktigt* ekonomiskt förhållningssätt till investeringar (Eriksson & Hane, 2014). Exempelvis när leverantörerna upphandlas med ett fast pris. De får då lägga ner stora resurser på att motivera varför en åtgärd skulle anses vara ett ÄTA-arbete istället för att fokusera på projektets bästa och föra projektet framåt.

Juridiska problem är alltid jobbiga att handskas med, speciellt i samverkan när projektets framgång till stor del är beroende av att parterna har förtroende för varandra (Kadefors, 2004). Studierna säger att det är upp till de inblandade parterna hur stor plats juridiken får ta och det bästa resultatet uppnås när de juridiska diskussionerna uteblir (Eriksson & Hane, 2014). Juridiken är viktig men bör bara finnas i bakgrunden, som en plan B ifall det går riktigt dåligt. För samarbetet är det bäst om man i projektet sällan behöver hänvisa till förfrågningsunderlag eller

standardavtalen när man försöker få något utfört. Om problemen inte går att lösa tillsammans utan konstant måste lösas via vad som står i de styrande dokumenten är samarbetet långt ifrån fungerande (Eriksson & Hane, 2014)

Ur studierna framkommer det tydligt att både beställare och entreprenörer behöver klargöra vad användningen av riktpreis innebär och definiera hur det bäst kan tillämpas i projekten (Fredlund et al., 2010). En stor anledning till varför riktpreis används är för att undvika onödiga överläggningar om pengar, men i flera projekt hamnar man fortfarande i gamla hjulspår och fastnar antingen i diskussioner om vad som är riktpreshöjande eller på vilken nivå riktpreiset bör ligga. Som resultatet av intervjustudien visar på kan just denna process i värsta fall dras ut i flera månader.

En annan oklarhet med riktpreis är hur procentfördelning ska se ut om man går över eller under riktpreiset. Enligt Eriksson & Kadefors (2014) finns det heller inga rätta svar på hur procentsatserna ska se ut, utan huvudsaken är att det upplevs rättvist. Just vad som är rättvist verkar enligt intervjustudien inte vara självklart, då flera olika procentuppdelningar presenteras som den bästa lösningen.

Fast arvode tas därför upp som en mer effektiv ersättningsmetod för samverkan (Hambraues, 2016). Entreprenören vet att vinsten är låst och kan därför helt fokusera på att göra ett så bra jobb som möjligt. Det finns helt enkelt inga incitament annat än att vara lätt att arbeta med. En nackdel med att gå ifrån riktpreis är att beställaren förlorar ett starkt incitamentsverktyg, vilket kan leda till en högre slutkostnad för beställaren då entreprenören med ett fast arvode inte behöver kämpa för att hålla ner kostnaderna.

Öppna böcker är något som bör användas med samverkan (Bjerle, 2014). Resultat visar på att det ökar tilliten och undanröjer misstro vilket gör att det finns ytterst få anledningar att inte använda sig av öppna böcker

Syftet med Trafikverkets nya roll som renodlad beställare är bra men utförandet går att ifrågasätta. Då bägge sidor upplever att rollen är otydlig skulle nog Trafikverket själva behövt få en större förståelse över rollens innebörd innan den trycktes ut i projekten (Hallgren & Häggblad, 2017). De måste ge tydligare besked till sina leverantörer i hur och i vad de ska bistå projekten med samt vara tydligare mot sina anställda i hur mycket och i vilka frågor de ska fokusera på.

Eriksson & Hane (2014) tar upp Storbritanniens intelligenta beställare som en bättre lösning för Trafikverket. En beställare från Trafikverket var inne på samma sak om att de inte bör släppa platsen vid förarsätet utan ska finnas kvar och aktivt påverka projekten. Samverkansprojekt kräver fortfarande mycket av beställaren och de behöver vara mer närvarande än de är i dagsläget. Genom att snabbt godkänna handlingar och bidra med sin kompetens inom upphandling och projektledning drivs projekteten framåt.

4.3 Relationer & samverkan

Varje projekt är unikt och alla projekt består av nya konstellationer av människor (Eriksson & Hane, 2014). Därför kan inga deltagare i ett nytt projekt gå in med inställningen att samverkan är något som man har koll på pga. tidigare erfarenheter.

Både litteraturstudien och intervjustudien tar upp vikten av att tidigt diskutera vad som gäller för just detta projekt innan fel uppfattning eller en dålig kultur hinner uppstå. Ur intervjustudien framgår det tydligt att de inledande träffarna inte bara ska handla om projektet utan även fokusera på att lära känna personerna utanför deras yrkesroll. De upplever att personliga relationer till sina kollegor avsevärt förbättrar samarbetets sinsemellan.

Har beställaren och entreprenören tillsammans strukturerat upp gemensamma mål och visioner upplevs det av de intervjuade mycket lättare att se helheten. Istället för att fastna i argumentationer om vilken belysning som ska användas kan de hänvisa till projektets mål – att exempelvis skapa en säker anläggning som ska stå i upp till hundra år. Att fuska med utförandet eller välja en lösning av sämre kvalitet blir då helt emot vad de har kommit fram till.

För att uppehålla en bra stämning i arbetslaget är det viktigt att ha stående samverkansaktiviteter som påminner deltagarna varför de gör det här tillsammans. För längs projektets gång, speciellt när parterna blir stressade, är samverkan annars det första som försvinner från dagordningen.

För att få ut de positiva aspekterna av samlokalisering påpekar intervjustudien att det är viktigt att inte bara sitta i samma lokal. *Riktig* samlokalisering kräver att gränserna mellan företagen suddas ut. Genom att exempelvis låta personer från de olika företagen med liknande arbetsuppgifter dela rum. Kommunikationsvägarna blir då kortare när parterna tillsammans kan diskutera fram den bästa lösningen ansikte mot ansikte istället för att behöva spendera onödiga resurser på utdragna mejlkonversationer (Lindkvist, 2010). Att sitta tillsammans med de andra företagen ger också en ökad förståelse för varandra då man på nära håll ser och hör hur deras arbete faktiskt fungerar. Det skapar bättre förutsättningar för att undvika missförstånd samt möjligheten att fatta beslut direkt på plats.

Samverkansledare är något som bägge studier anser är viktigt för projektet och samarbetet (Nyström, 2005). Parterna kan ha svårt att själva agera opartiskt och de kan behöva hjälp att hålla uppe kontinuerliga samverkansaktiviteter när det blir stressigt i projekten. En extern part är därav värdefull att ha som påminner dem att man inte bara kan bygga anläggningar utan man måste även bygga på sina relationer.

Konflikter är inget dåligt. Aktörerna i ett samverkansprojekt ska inte vara rädda för att bli oense, de måste inte alltid vara överens. Det är *hur* konflikten hanteras som är det absolut viktigaste (Berg et al., 2010). Att det finns uppgifter som saknas i förfrågningsunderlaget är något båda parter får räkna med. Beställaren och entreprenören bör fokusera på att snabbt levererar nya, korrekta handlingar istället för att skylla på varandra. Samverkan ska enligt Berg et al., (2010) vara det bästa sättet att undvika skadliga konflikter då det leder till en högre transparens och en bättre kommunikation, vilket båda är direkta lösningar till upphovet av flera konflikter. Resultat av intervjustudien visar på att ursprunget till konflikter ofta härstammar från just någon typ av missförstånd eller kommunikationsmiss.

Då samverkan är väldigt relationsberoende krävs ett förhållningssätt som snabbt hanterar de konflikter som uppstår, speciellt om de är på individnivå eller i någon bemärkning hämmar projektet (Nyström, 2005). Att byta ut personer är inte att

föredra då mycket värdefull kunskap om projektet försvinner och resurser måste läggas på att lära upp ersättarna. Det viktiga är snarare att personerna i konflikt har förtroende i deras konfliktlösningsmetoder, vilket ofta är konfliktlösningsstrappan. Innan relationen hinner bli infekterad ska de inblandade tillsammans komma fram till att frågan bör lyftas för att de har kört fast. När frågan väl är lyft ska de släppa konflikten och är målet att de ska fortsätta arbeta samtidigt som frågan bearbetas på en högre nivå.

5 Slutsatser

Följande kapitel innehåller slutsatser baserade på tidigare analys av litteratur- och intervjustudien. Med dessa slutsatser hoppas vi kunna besvara våra frågeställningar: vilka gemensamma framgångsfaktorer finns för lyckade samverkansprojekt och vilka utmaningar står samverkansprojekt inför? Genom att besvara dessa önskar vi kunna bidra till en bättre samverkan i anläggningsbranschen.

Komplexiteten med samverkan tycks ligga i att det kan ses som att allt går i cirklar. För en bättre samverkan behövs personer med rätt inställning, för att knyta rätt personer till projektet behövs en bra upphandling med mjuka parametrar, för en bra upphandling behövs en kompetent och påläst beställare, för en påläst beställare behövs viljan att skapa en bättre samverkan.

Analysen kommer fram till att deltagarnas samarbetsförmåga starkt påverkar utgången för om projekt på ibland flera miljarder kronor kommer vara lyckade eller inte. De mjuka parametrarna har alltså stor betydelse för slutprodukten men dess implementationen är en utmaning. Utmaningen ligger framförallt i att skapa en tydlig upphandling utan överklagan. I tidiga skeden för stora, komplexa projekt är inte tid och pengar längre det viktigaste, utan det är de mjuka parametrar som ska ligga i fokus. Fallerar relationsbygget fallerar även andra delar i projektet. Det behöver inte alltid resultera i en förlust i pengar, utan det kan påverka andra viktiga saker som försämrad arbetsglädje.

Samlokalisering är en tydlig framgångsfaktor som reducerar kommunikationsvägarna, ökar förståelsen för varandra och skapar möjligheter till att skapa personliga relationer med personer man annars bara kommunicerar med via telefon eller mejl. I ett aktivt samverkansarbete är det en stor fördel att ta hjälp av en extern samverkansledare som kan leda det dagliga samverkansarbetet, en person som inte är beroende av hur projektet presterar utan ständigt strävar efter att få en fungerande samverkan.

Studierna visar på att juridiken, förfrågningsunderlag och dokumentation är minst lika viktigt i samverkansprojekt som i traditionella. För ett smidigt samarbete är det alltid viktigt att veta hur och var besluten kommer ifrån. Det optimala projektet består av tydliga juridiska ramar, ett näst intill felfritt förfrågningsunderlag och konsekvent protokollföring av vilka samt hur besluten tagits under projektets gång. Målet bör dock vara att aldrig behöva gå tillbaka till dem, vilket är en stor utmaning. Två framgångsfaktorer för ett bra samverkansprojekt är därav att diskutera juridiken i så liten skala som möjligt och att kvaliteten på förfrågningsunderlaget leder till klarhet i utförandet istället för att skapa irritation mellan parterna.

Att förebygga uppkomsten av konflikter är att föredra, där man genom tydliga kommunikationskanaler tryggt och enkelt kan ta upp problem eller funderingar som man upplever kan leda till konflikt. Med lämpliga konflikthanteringsmetoder skapas förutsättningarna för att parterna ska kunna hantera svåra situationer på bästa sätt.

En annan framgångsfaktor är att använda fast arvode. Det lämpar sig speciellt i komplexa projekt och då *båda* parter går in med inställningen att de tillsammans vill bygga något av hög kvalitet. Incitament kan både främja och hämna ett projekt beroende på hur och i vilken grad man implementerar dem. Studien visar dock på att

de inte behövs för att uppnå en bra slutprodukt. En strävan för att alla trivs på jobbet samt viljan att skapa en bra slutprodukt bör vara tillräckligt med incitament. Enligt resultatet av studierna är öppna böcker något som behövs för att uppnå en god samverkan då det ökar tilliten. Ett väldigt enkelt sätt för att eliminera misstänksamhet.

Slutsatsen kring Trafikverkets roll som renodlad beställare är att den är för fyrkantig och den behöver anpassas till rådande situation för att bättre passa in med samverkan. En stor förändring hos Sveriges största offentliga beställare tar dock en viss tid att implementera och kanske har branschen inte sett hela effekten av den än.

I teorin tycks samverkan vara väldigt enkelt men i praktiken är det desto svårare. Det märks eftersom branschen fortfarande använder samma retorik som när partnering introducerades på den svenska marknaden för 20 år sedan med ledord att kommunicera, lita på varandra och ta vara på relationerna. Trots den till synes tröga utvecklingen, där en stor del av problematiken idag kvarstår, finns det ett stort engagemang för att fortsätta att utveckla samverkansarbetet inom branschen då det upplevs vara lösningen och framtidens arbetssätt.

5.1 Förslag på framtida studier

Examensarbetes avgränsningar utelämnar flera intressanta områden vi gärna hade undersökt djupare.

- Hur påverkas yrkesarbetarna av att jobba i ett samverkansprojekt? Upplever de någon skillnad, hur kan de vara med och på vilka sätt kan de påverka för att främja ett bättre samarbete?
- Hur man kan få kommuner och andra beställare att bli bättre på att upphandla och genomföra samverkansprojekt?
- Genomföra en studie om huruvida Trafikverkets samverkansformer behöver en uppdatering. Är samverkan bas tillräckligt?
- Göra en djupare jämförelse mellan riktpolis och fast arvode. Vad är deras för- och nackdelar?
- Vi har bara kollat på offentliga beställare, är det någon skillnad på privata beställare?
- Jämföra den intelligenta beställaren med den renodlade beställaren. Vad kan de båda rollerna lära sig av varandra?

6 Referenser

- Berg, L., Olsson, U., Sjö, L., & Rhodin, A. (2010). *Vägledning för konflikthantering i samverkansprojekt*. Samverkansutskottet Byggherrarna .
- Bjerle, H. (2014). *Partnerskap: Om kontraktens utformning vid partnering och liknande former av utökad samverkan i byggsektorn*. Malmö: Exaktaprinting.
- Bosch, P., Carlstedt, J., Hermundsgård, M., & van Raalte, S. (2017). *BIM, integrerade arbetssätt och samverkan: för ökad kvalitet och innovation i stora komplexa projekt*. Borlänge: Trafikverket.
- Bröchner, J., Eriksson, P. E., Kadefors, A., Karrbom Gustavsson, T., & Lind, H. (2015). *Hur skapas drivkrafter till effektivitet och innovation? En studie av incitamentsbaserade ersättningsformer och deras effekter*. Borlänge: Trafikverket. Hämtat från <http://www.procsibe.se/dokument/2015/Incitamentsprojektet.pdf>
- Domås, G. (2017). Samverkan i Trafikverkets projekt: Kontraktmodell Hög. *Nordisk leverantörsdag*. Stockholm: Trafikverket. Hämtat från https://www.trafikverket.se/contentassets/c80f6b66b46c499ea5febb5facef1895/seminarium_samverkan_i_trafikverkets_projekt.pdf
- E.D. Love, P., O'Donoghue, D., R. Davis, P., & Smith, J. (2014). Procurement of public sector facilities: Views of early contractor involvement. *Facilities*, 32(9/10), pp. 460-471. doi:10.1108/F-03-2012-0020
- Eriksson, P. E., Kadefors, A., Karrbom-Gustafsson, T., Lind, H., & Olander, S. (2014). *Renodlad Beställare: En förstudie*. (Trafikverket TRV 2013/56184). Sveriges Bygguniversitet. Hämtad från http://fudinfo.trafikverket.se/fudinfoexternwebb/Publikationer/Publikationer_002401_002500/Publikation_002471/Slutrapport_f%c3%b6rstudie_Renodlad_best%c3%a4llare.pdf
- Eriksson, P. E., & Hane, J. (2014). *Entreprenadupphandlingar: Hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation genom lämpliga upphandlingsstrategier?* Stockholm: Konkurrensverket. Hämtat från http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/uppdraagsforskning/forsk-rap_2014-4.pdf
- Eriksson, P. E., & Kadefors, A. (2014). *Forskningssammanställning: Utökad Samverkan/Partnering*. Borlänge: Trafikverket. Hämtat från http://www.procsibe.se/dokument/2015/Forskningsoversikt_utokad_samverkan.pdf
- Eriksson, P. E., & Westerberg, M. (2011). Effects of Procurement on Construction Project Performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*. 29(2), pp. 197-208, doi:10.1016/j.ijproman.2010.01.003.
- FIA. (2006). *Utökad samverkan: En svensk modell för anläggningsbranschen*.
- Fredlund, J., Redtzer, L., Strähle, L., Olsson, U., Fernström, G., Lundh, T., & Bergfeldt, T. (2010). *Vägledning för prissättning och incitamentslösningar för samverkans- eller partneringprojekt*. Samverkansutskottet Byggherrarna.
- Hallgren, M., & Häggblad, F. (2017). *ECI & BIM: A Multiple Case Study in the Swedish Context*. (Master thesis, Chalmers University of Technology, Construction Management, Architecture and Civil Engineering). Hämtad från <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/251673/251673.pdf>
- Hambraues, L. (2016). *Vad krävs för att partnering ska fungera optimalt i ett byggprojekt?* (Examensarbete, Mälardalens högskola, Institutionen för

- Samhällsbyggnad). Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:945061/FULLTEXT01.pdf>
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships - inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22, pp. 175-182. doi:10.1016/S0263-7863(03)00031-0
- Kadefors, A., & Badenfelt, U. (2009). The roles and risks of incentives in construction projects. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1, pp. 268-284. doi:10.1504/IJPOM.2009.027539
- Lindkvist, A. (2010). *Samverkan mellan totalentreprenör och projektör i stora byggprojekt*. (Examensarbete, Mälardalens högskola, Institutionen för Samhällsbyggnad). Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:405024/FULLTEXT01.pdf>
- Nyström, J. (2005). *Partnering; definition, theory and the procurement phase*. (Licentiate thesis, Royal Institute of Technology, Department of Infrastructure). Hämtat från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:8711/FULLTEXT01.pdf>
- Nyström, J. (2008). A quasi-experimental evaluation of partnering. *Construction Management and Economics*, 26(5), pp. 531-541. doi:10.1080/01446190802036144
- Ottosson, H. (2009). *Vad, när, hur och av vem: Praktisk projektledning inom bygg-, anläggnings- och fastighetsbranschen*. Stockholm: Svensk Byggtjänst.
- Rhodin, A. (2002). *Interaktionsprocesser i byggprojekt*. (Licentiatuppsats, Luleå tekniska högskola, Institutionen för Väg- och vattenbyggnad). Hämtat från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:990881/FULLTEXT01.pdf>
- Statskontoret. (2009). *Sega gubbar?* Stockholm. Hämtat från statskontoret.se/upload/publikationer/2009/200906.pdf
- Steinar Kvale, S. B. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun (2:a uppl.)*. (S.-E. Torhell, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Sundstrand, A. (2015). *Sund offentlig upphandling*. Stockholm: Sveriges Byggindustrier.
- Tellberg, H. (2018). *Lyckade partnering projekt*. Stockholm: SBUF.
- Tjell, J., & Bosch-Sijtsema, P. (2015). Client's presence during design. A study on roles, practice and visual management. *Proceedings ARCOM conference, Lincoln 2015*, pp. 733-742. ISBN: 978-095523909-0
- Trafikverket. (2016). Hur tar vi Samverkan Bas ut i verkligheten? *Regionala leverantörsdagar 2016*. Göteborg: Trafikverket. Hämtat från https://www.trafikverket.se/contentassets/945213e5d4144b4dadabbbf895f24718/hur_ser_samverkan_bas_ut_i_verkligheten_goteborg.pdf
- Wondimu, P. A., Hailemichael, E., Hosseini, A., Lohne, J., Torp, O., & Lædre, O. (September 2016). Success Factors for Early Contractor Involvement (ECI) in Public Infrastructure Projects. *Energy Procedia*, 96, pp. 845-854. doi:10.1016/j.egypro.2016.09.146

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Intervjun kommer börja med information till er som ska intervjuas:

- 1) Kort om oss
- 2) Intervjun är anonym.
- 3) Intervjun kommer att spelas in.
- 4) Intervjun är semistrukturerad, vilket innebär att vi har förberett frågor men vi uppmuntrar till fördjupning/vidareutveckling. Vi kan även ställa nya frågor baserat på vad som diskuteras.

Intervjufrågor:

- 1) Vad är din befintliga yrkesroll?
- 2) Hur väl känner du till samverkan och vad är din uppfattning om vad samverkan innebär?
 - a. Vilka samverkansprojekt har du tidigare deltagit i?
 - b. Kontraksform? Mellan vem? På vilken nivå?
- 3) Ge exempel på samverkanssituationer där det gick väldigt bra.
 - a. Varför gick det bra, vad var era framgångsfaktorer?
- 4) Ge exempel på samverkanssituationer där det gick sämre i samarbetet.
 - a. Varför gick det sämre, vad var utmaningarna i dessa fall?
- 5) Hur fungerar kommunikationen på samverkansprojekt?
 - a. Hur kan kommunikationen förbättras?
 - b. Via vilka medium, mellan vilka personer?
- 6) Hur fungerar rollfördelningen inom samverkansprojekt?
 - a. Är de tydliga/oklara?
- 7) Finns det situationer där ni känner misstro för beställaren/entreprenören?
- 8) Kan du ange de tre vanligaste orsakerna till konflikter och bakgrunden till dessa? (Med konflikter syftar vi på större problem som ger negativa biverkningar på samarbetet.)
- 9) Hur brukar ni lösa dessa konflikter?
- 10) Vad tycker du om olika incitament?
 - a. Finns det några som ger bättre/sämre resultat?
- 11) Hur jobbar ni aktivt med samverkan? (Workshops, After Work, samlokalisering, etc.)
 - a. Hur fungerar det?
- 12) Hur skapar man en bra relation mellan entreprenör och beställare?
 - a. Hur gör man för att bibehålla den goda relationen genom hela arbetet?
 - b. Hur gör man för att bibehålla den goda relationen efter arbetets slut?
- 13) Vad behövs för ett bra samverkansprojekt?

Avslutande frågor:

- 1) Är det något vi missat och/eller du vill tillägga?
- 2) Är det ok att vi kontaktar dig igen ifall det var något som var oklart?