

Utvärdering av partnering i projekteringskedet

Evaluation of partnering in the stage of planning

Examensarbete inom högskoleingenjörprogrammet Byggingenjör

JAKOB ANDERSSON
SABINA BOBERG

Institutionen för bygg- och miljöteknik
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2007
Examensarbete 2007:51

Examensarbete 2007:51

Utvärdering av partnering i projekteringsskedet

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Byggingenjör

JAKOB ANDERSSON
SABINA BOBERG

Institutionen för bygg- och miljöteknik
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2007

Evaluation of partnering in the stage of planning

JAKOB ANDERSSON, 1985

SABINA BOBERG, 1985

© JAKOB ANDERSSON, SABINA BOBERG

Diploma thesis 2007:51

Department of Civil and Environmental Engineering

Chalmers University of Technology

SE-412 96 Göteborg

Sweden

Telephone + 46 (0)31-772 1000

Omslag:

Byggnadens slutliga kvalité i partneringprojekt jämfört med traditionella projekt (diagram 2.1).

Chalmers

Göteborg, Sweden 2007

Sammandrag

Rapporten syftar till att ge ett tillvägagångssätt för hur partnering ska fungera och verka i byggprojekt. Rapporten ska fungera som ett hjälpmedel för att planera partneringsprojekt under projekteringsskedet. Därför är problemställningen: hur ska aktörer i partneringsprojekt arbeta med partnering under projekteringsskedet?

Eftersom det finns flera projekt som inte ser likadana ut men ändå kallas partneringsprojekt har vi genom redan skriven litteratur sammanställt vad partnering innebär. Vi har även använt oss av ett referensprojekt där vi har deltagit under projekteringsskedet.

Partnering påverkar mest mjuka parametrar hos de medverkande aktörerna och dess lönsamhet kan inte ses innan byggnaden är färdig. Därför har vi arbetat med enkätundersökningar, intervjuer samt att vara närvarande under projekteringsskedet för att på så vis utvärdera vad partnering har gjort för projektet.

Genom det sammanställda materialet av partneringslitteraturen och utvärderingen av referensprojektet har vi dragit slutsatser som besvarar frågeställningen. Det viktigast för alla partneringsprojekt, oberoende storleken på projektet och partneringsinsatsen, är att definiera partnering för projektet, välja rätt medverkande aktörer, gemensamt skapa förutsättningarna för projektet och plocka fram mål, förankra partnering i byggprocessen samt att kontinuerligt under byggprocessen arbeta med att utveckla partnering och målen.

Nyckelord: Partnering, samverkansentreprenad, projekteringsskede, arbetsmetod

Abstract

The aim of this report is to give a procedure for how to work with partnering in building projects. The report should work as a tool to design a partnering project from the start to the stage of planning. Therefore the question that this report will answer is: How should the participants in a partnering project work with partnering during the stage of planning?

Since there are several projects that do not look the same but are still called partnering projects, we have compiled information from other sources about what partnering really means. We have also examined a reference project where we have taken part in the partnering process during the stage of planning.

Partnering mostly affects the soft parameters of the contributors and the profitability of a project cannot be seen before the construction is built. Therefore we have chosen to use questionnaires, do interviews and to be a part of the daily process during the stage of planning. This way we can evaluate what partnering has done for the specific project.

By the gathered material on partnering and the evaluation of the reference project we have drawn conclusions that answer our question. Most important for all partnering projects, independent on the size of the project and the contribution, is to define what partnering means to the project, choose contributors that have the right attitude to partnering, produce common conditions and make common goals, make partnering a natural process in the daily work and continuously develop and improve partnering as well as the goals during the project.

Keywords: Partnering, collaboration contract, stage of planning, work method

Förord

Examensarbetet skrevs under våren 2007 vid institutionen för bygg- och miljöteknik vid Chalmers Lindholmen. Referensprojektet som har varit till grund för undersökningen är belägen i Lidköping. Arbetet har gjorts i samarbete med Skanska som vi vill tacka för deras stöd och vilja att låt oss medverka under hela processen. Vi vill även tacka alla övriga medverkande aktörer från projektet för deras hjälp under hela processen. Utan deras ärliga och utförliga svar hade undersökningen inte kunnat genomföras.

Partnering är ett intressant fenomen eftersom en del anser det vara räddningen för byggbranschens ineffektivitet medan andra anser att det enbart är ett nytt namn på samverkansentreprenad. Partnering har olika stor inverkan i olika projekt och partneringinsatserna är olika. Därför har vi valt att skriva om hur partnering fungerar och hur aktörer i byggbranschen kan arbeta med det.

Jakob Andersson & Sabina Boberg
2007-06-18

Innehållsförteckning

Sammandrag.....	I
Abstract.....	II
Förord.....	III
Innehållsförteckning.....	IV
1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.1.1. Syfte.....	1
1.1.2. Avgränsningar.....	1
1.1.3. Metod.....	2
2. Partnering.....	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Definition av partnering.....	4
2.3. Aktörer i partneringprojekt.....	6
2.4. Partneringledaren.....	7
2.5. Workshop.....	7
2.5.1. Uppstartsmöte.....	7
2.5.2. Kontinuerlig workshops.....	8
2.5.3. Teambuilding.....	8
2.6. Mål.....	9
2.7. Ekonomi.....	10
2.7.1. Incitament.....	10
2.7.2. Öppna böcker.....	10
2.8. Konflikthantering.....	11
2.9. Projektorganisering.....	12
2.10. Öppna mötesplatser.....	12
2.11. Partneringdeklaration.....	13
3. Referensprojektet på sjukhuset i Lidköping.....	14
3.1. Bakgrund.....	14
3.2. Definition av partnering.....	15
3.3. Aktörer i partneringprojekt.....	16
3.4. Partneringledaren.....	17
3.5. Workshop.....	18
3.5.1. Uppstartsmöte.....	18
3.5.2. Kontinuerlig workshops.....	20
3.5.3. Teambuilding.....	20
3.6. Mål.....	21
3.7. Ekonomi.....	22
3.7.1. Incitament.....	22
3.7.2. Öppna böcker.....	22
3.8. Konflikthantering.....	22
3.9. Projektorganisering.....	23
3.10. Öppna mötesplatser.....	24
3.11. Partneringdeklaration.....	25
4. Avslutning.....	26
4.1. Diskussion.....	26
4.1.1. Definiera partnering för projektet.....	26
4.1.2. Välja incitament för att locka till samarbete.....	26
4.1.3. Välja rätt medarbetare.....	27
4.1.4. Välja rätt partneringledare.....	28
4.1.5. Klargör förutsättningarna under ett uppstartsmöte.....	29
4.1.6. Projektorganisering.....	29

4.1.7.	Öppna mötesplatser.....	30
4.1.8.	Mål	31
4.1.9.	Konflikthanteringssystem	33
4.1.10.	Partneringdeklaration	34
4.1.11.	Förankra partnering i byggprocessen.....	34
4.1.12.	Fortsatt teambuilding	34
4.1.13.	Fortsatt målbearbetning och utveckling av partnering i projektet	34
4.2.	Slutsats	35
4.2.1.	Definiera partnering för projektet	35
4.2.2.	Välj incitament för att locka till samarbete.....	35
4.2.3.	Välj rätt medarbetare.....	35
4.2.4.	Välj rätt partneringledare	35
4.2.5.	Projektorganisation	35
4.2.6.	Klargör förutsättningarna under ett uppstartsmöte.	36
4.2.7.	Förankra partnering i byggprocessen.....	38
4.2.8.	Fortsatt teambuilding	38
4.2.9.	Fortsatt målbearbetning och utveckling av partnering i projektet	38
5.	Referenser	39
5.1.	Litteratur.....	39
5.2.	Elektroniska källor	40
5.3.	Muntliga källor.....	40

Bilagor

Bilaga A Enkät

Bilaga B Kontrakt mellan entreprenör och beställare vid referensprojektet

Bilaga C Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet

Bilaga D Sammanställning av påståenden från enkätundersökningen

Bilaga E Sammanställning av frågorna från enkätundersökningen

Bilaga F Agenda uppstartsmötet för referensprojektet

Bilaga G Utvärdering av uppstartsmötet för referensprojektet

Bilaga H Agenda uppföljningsmötet för referensprojektet

Bilaga I Måldokument för referensprojektet

Bilaga J Partneringöverenskommelse för referensprojektet

1. Inledning

För att förstå rapportens slutsats måste bakgrunden beaktas, för att på så vis se relativiteten jämfört med andra projekt. Det finns flera sätt att arbeta med partnering och referensprojektet ger oss enbart insyn i ett. Slutsatserna är grundade på jämförelse med just den specifika arbetsmetoden och inte med andra. Partnering är fortfarande i sin linda och kommer att utvecklas de närmaste åren och så kommer även arbetssättet för genomförande av partneringprojekt att göra.

Vi har valt att dela upp rapporten i tre delar. Den första delen är en sammanfattning av partnering-litteratur. Den andra delen består av undersökning av referensprojektet. Den sista delen består av avslutningen, där de två första delarna ligger till grund för diskussion och en slutsats.

1.1. Bakgrund

Idag känner de flesta i byggbranschen till vad partnering är. Det kommer fler och fler partneringprojekt i Sverige och fler aktörer intresserar sig för partnering. Än så länge är det få projekt i Sverige som helt har genomförts i partnering. Många har använt partnering enbart i produktionsfasen och ofta enbart mellan ett fåtal av de aktörer som medverkar i projektet.

Referensprojektet för undersökningen är ett partneringprojekt där partnering fungerar mellan alla aktörer och i alla skeden. Projektet kan ses som en god referens för framtida partneringprojekt p.g.a. den omfattande partneringinsatsen. Beställare och förvaltare av byggnaden är Västfastigheter som hyr ut lokaler till vårdverksamheter. Skanskas distrikt Hus Väst har med start årsskiftet 2006-2007 påbörjat byggnationen av byggnaden vid sjukhuset i Lidköping som bl.a. kommer att innehålla en ny operationsavdelning och intensivvårdsavdelning. Alla aktörer i projektet har en gemensam vision, att få detta projekt som en referens för partneringsamarbete.

1.1.1. Syfte

Syftet med rapporten är att analysera och effektivisera partnering i projekteringsfasen genom att undersöka referensprojektet under perioden 15 januari till 15 maj. Vi ser till vilka fördelar partnering har givit projektet och hur alla parter i projektet har upplevt att det varit att arbeta i partnering. Vi jämför referensprojektet med vad som redan har skrivits om partnering. På så vis kommer vi fram till ett tillvägagångssätt för hur aktörer ska arbeta med partnering i projekteringskedet.

Rapporten syftar till att beskriva vilka fördelar och nackdelar det finns med partnering i projekteringsfasen. I media skrivs det mest om ekonomiska fördelar med partnering. Det är en viktig del, men partnering påverkar mer än enbart ekonomi. Det påverkar kvalitén, arbetsmiljön och arbetarnas välbefinnande vilket också är en viktig del att ta med i värdesättandet av partnering. En viktig del i denna rapport är att upptäcka förbättringsmöjligheter och ta med dom till framtida projekt. Det ska inte behöva skapas en helt ny partneringstrategi för varje partneringprojekt utan istället ta med sig strategin från tidigare projekt och anpassa den till de nya projekten.

1.1.2. Avgränsningar

Referensprojektet beaktas enbart under projekteringsfasen och därför tas det ingen hänsyn till hur partnering fungerar under andra skeden. Eftersom byggnationen fortsätter efter denna rapport har skrivits så tas det heller ingen hänsyn till tidsvinst, kvalitetshöjningar eller ekonomiska fördelar. Vi arbetar enbart med de aktörer som medverkar under projekteringsfasen även om projekteringen påverkar arbetet under hela projektet. Projektet på sjukhuset i Lidköping är projektpartnering och inte strategisk partnering. För projektpartnering sker kontinuerlig återföring endast under projektets gång. I strategisk partnering sker det även mellan projekt, genom att aktörerna samarbetar i flera projekt. Därför tar rapporten ingen hänsyn till strategisk partnering.

1.1.3. Metod

För att göra en bra utvärdering av partnering så måste det tas hänsyn till mjuka parametrar, aktörernas välbefinnande i projektet. För att få en bild av detta så besvarar alla medverkande en enkät utformad enbart för detta projekt. Med hjälp av enkäten har vi sedan kunnat se vad som är bra och vad som är dåligt.

Enkäten är utformad med påståenden där deltagarna kryssar i en ruta beroende på hur bra påståendet stämmer. Påståendet har en femstegig skala med utgångspunkterna stämmer och stämmer inte. Stegen där emellan har ingen rubrik och väljs då påståendet är mindre korrekt än utgångspunkterna eller om deltagaren ställer sig neutral till påståendet. Anledningen till att det inte finns en rubrik för neutralitet är för att det kan locka deltagarna till att välja neutral hållning då de är osäkra på vilket alternativ de ska kryssa (Ejlertsson, 1996). Vissa påståenden ha endast två rutor där deltagarna enbart kan välja om påståendet stämmer eller inte stämmer. Anledningen till detta är för att påståendet enbart kan stämma eller inte stämma, det finns inget där emellan (bilaga A).

Enkäten innehåller också frågor. Dessa är färre än påståendena för att enkäten inte ska ta lång tid för deltagarna att skriva samt för att svaren inte kan jämföras på samma sätt. Frågorna leder nämligen till mer eller mindre utförliga svar och är inte alltid relevanta. Dock är svaren på dessa frågor väldigt intressanta eftersom de ger en mer personlig beskrivning av deltagarnas tankar kring partnering (Ejlertsson, 1996). För att inte känslig information ska undanhållas har vi valt att låta alla deltagare vara anonyma i enkäten.

I många fall så är intervjuer med enstaka personer ett utmärkt sätt att få reda på information. Dels mjuka parametrar men även hårda parametrar som berör partnering så som ekonomi. Här kan en diskussion om partnering föras och vad folk har för tankar om det. Detta ger oerhört mycket då det gäller att förstå sig på vad partnering gör för detta projekt och för de inblandade. Även i dessa har vi valt att låta alla deltagare vara anonyma.

Vi är deltagande vid möten för att där fånga upp information om hur partnering påverkar projektet. Det är på mötena som alla samlas för att dela med sig av information. Därför kan både mjuka och hårda parametrar läsas ut från deltagarna på mötena. Här kan tydas om partnering har förankras i den vardagliga processen.

I huvuddelen av rapporten under rubriken referensprojektet på sjukhuset i Lidköping har vi använt oss själva som mätinstrument. Den information som vi skriver under den rubriken, utan direkta referenser, är information som vi har snappat upp under möten och i samtal med aktörer i projektet där vi inte suttit i en direkt intervju.

För att få en bra bas för att utveckla partnering i detta projekt har vi läst många andras utvärderingar av partnering. På så sätt har vi förhoppningsvis kunnat eliminera att vi gör ett misstag någon annan redan har gjort.

2. Partnering

Genom en sammanställning av böcker och rapporter ska detta kapitel ge en övergripande bild av vad som skrivits om partnering fram till idag.

2.1. Bakgrund

Partnering har sitt ursprung i USA och uppkom på grund av de många tvisterna i byggbranschen. Vinsterna för entreprenörerna blev ofta små för att stora delar gick till rättstvister. Därför började US Army Corps of Engineers att utveckla ett arbetssätt som syftar till att undvika rättstvister (Kadefors, 2002). Första gången partnering användes som metod var vid ett stort dammprojekt, 1988. Några år senare, 1991, prövades även ett liknande koncept vid en vägbyggnation i Arizona. Både projekten gav goda resultat och troligen beror det på de inblandades vilja och beslutsamhet att lyckas (Fjällström & Forsström, 1999).

Storbritannien har länge haft problem med kostnadsutvecklingen inom byggsektorn och den dåliga förmågan att tillgodose kundernas krav. När konflikter uppstår löses de genom skiljedom, medling eller domstolsförfarande, och av jurister. Detta medför, precis som i USA, stora kostnader för konflikthantering. För att lösa problemen har regeringen och industrin, under 1990-talet, gemensamt tagit flera initiativ för att förbättra byggsektorn vilket har lett till att partnering har utvecklats. Partnering har fått sin stora genomslagskraft i Storbritannien dels för det stora engagemanget att utveckla branschen men också för att de har kunnat bevisa att partnering leder till ekonomiska vinster (Kadefors, 2002).

Även i Danmark har partnering fått stor handlingskraft efter att regeringen har anpassat och förmedlat arbetssättet. En ny upphandlingslagstiftning trädde i kraft första september 2001 som främjar andra parametrar än pris i offentligupphandling och skapar förutsättningar för att en dialog mellan parterna kan tas upp tidigare under processen (Kadefors, 2002).

I Sverige löses konflikterna sällan med hjälp av jurister. Den svenska byggbranschen uppfattar sig ha en tradition av relativt gott informellt samarbete och är bra på konfliktlösningar och därför har partnering inte slagit igenom ordentligt i Sverige ännu (Kadefors, 2002). Under de senare åren har samverkan uppmärksammas mer och mer även i Sverige då partnering har blivit ett lyckat tillvägagångssätt i så många andra länder. I Sverige ser beställare och entreprenörer problem med traditionella upphandlingsmodeller där lägsta pris är avgörande. Ofta saknar parterna en helhetssyn för projektet och kan därför inte utnyttja sin kompetens fullt ut. Har inte beställaren, konsulterna och entreprenören god relation till varandra så påverkas förmågan att förebygga och lösa konflikter. När planerna för byggnationen ändras blir det ofta konflikter och dyra lösningar. Det vänds ofta kritik mot att yrkesmännens kompetens inte utnyttjats tillräckligt mycket. Allt detta leder till en dålig lönsamhet för entreprenörerna, inklusive underentreprenörerna, och arbetstillfredsställelsen minskar vilket i förlängningen påverkar rekryteringen till branschen (Josephson & Lindahl, 2002).

2.2. Definition av partnering

Tanken med partnering är inte att spara massa pengar utan att höja kvalitén på den slutliga produkten (diagram 3.1). Beställaren får alltid vad som är beställt, problemet är att det inte alltid är det bästa. Partnering gör att alla aktörers kunskaps utnyttjas och kvalitén kan då höjas. Beställaren får mer än vad som är förväntat, beställaren får mer för pengarna (Höök projektledare, Västfastigheter).

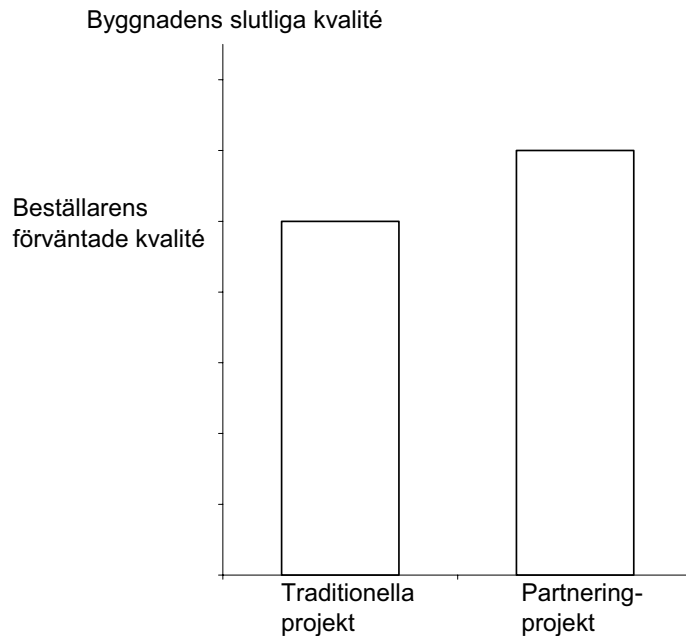


Diagram 2.1 Byggnadens slutliga kvalitet i partneringprojekt jämfört med traditionella projekt

Partnering är inget nytt arbetssätt i byggbranschen (Baden Hellard, 1995). Det är heller ingen ny upphandlings- eller entreprenadform utan ett nytt ord för samverkan och partnerskap (Lundgren, 2001). Det är ett sätt att försöka få alla parter i byggprocessen att arbeta framåt med gemensamma mål (Baden Hellard, 1995).

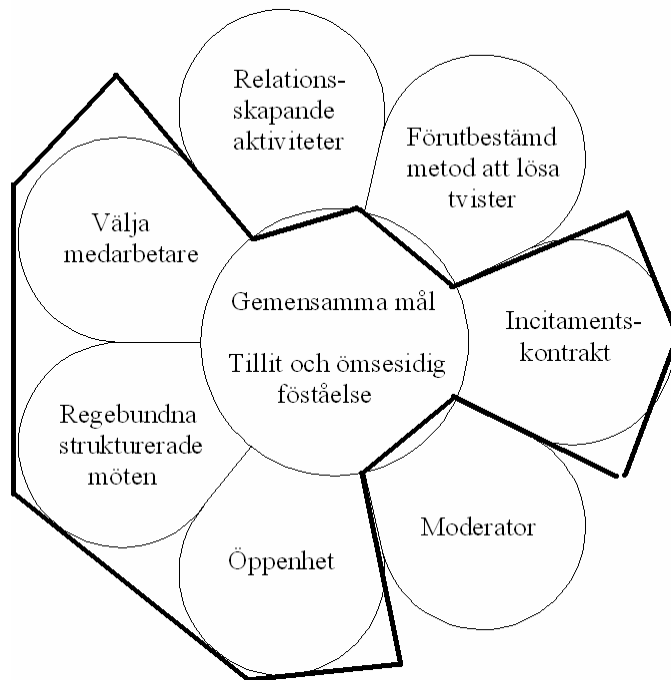
Att ordet partnering är svårt att definiera kan innebära stora problem, alla parter uppfattar begreppet olika. Intervjuer med både beställare, entreprenörer och leverantörer visar att alla har olika uppfattning om vad partnering innebär (Rohdin, 2002).

Enligt Lindkvist (2005) är partnering ett sätt för att försöka fördjupa relationen mellan beställare, entreprenör och leverantör som skall ge en gemensam effektivitet. Medan Fernström (2003) skriver att partnering främst innebär att jobba i ett team där förtroende, öppenhet och tillit är viktigast. I teamet skall de viktigaste intressenterna ingå och det som skall uppnås är de gemensamma målen.

Partneringprojekt kan delas in i två grupper, strategisk partnering och projektpartnering. Projektpartnering innebär att ett specifikt projekt handlas upp enligt partnering, medan strategisk partnering innebär ett avtal som skrivs mellan ett fåtal aktörer som skall samarbeta under en längre tid i flera projekt. Det brukar handla om mellan 3-6 år, men det kan även vara längre tid (Sörensen & Samuelson, 2005). Projektpartnering ses av Sörensen & Samuelson (2005) endast som ett steg mot strategisk partnering. De tror även att det är först när strategisk partnering utvecklats mer i Sverige som vi kommer att se de stora fördelarna med partnering.

Ludwig Wittgensteins familjelikhetsbegrepp kan användas för att definiera begreppet partnering. Familjelikhetsbegrepp innebär att ingen ser likadan ut, men alla har vissa drag från varandra, några har likadana näsor, medan andra har samma hårfärg. För att applicera begreppet på partnering har en partneringblomma skapats (Nyström, 2003).

Blomman identifierar de viktiga delarna i ett partneringsprojekt. Det som skiljer sig från familjelikhetsbegreppet är att Nyström (2003) funnit två punkter som alltid finns med i definitionen av ett partneringsprojekt. Tillit och ömsesidig förståelse samt gemensamma mål är de delar som alltid bör vara med i ett partneringsprojekt och utgör därför centrum av blomman. De andra delarna, kronbladen, varierar mellan olika projekt (figur 2.1). Projektet som figur 2.1 beskriver har fyra kronblad. Incitamentskontrakt, välja medarbetare som innebär beställaren själv handplockar vissa av aktörerna, regelbundna strukturerade möten för uppföljning av partneringsamarbetet samt öppenhet. De har däremot valt att inte ta med relationsskapande aktiviteter, förutbestämd metod för konfliktlösning och moderator som ska leda partneringsamarbetet (Nyström, 2003).



Figur 2.1 Partnering blomma för ett fiktivt partneringsprojekt.

Det är beställaren själv som definierar vad partnering skall innebära i det specifika projektet. Beställaren kan dock välja att hänvisa till partneringsblomman i sitt förfrågningsunderlag och sedan i dialog med berörda parter bestämma partnerings innebörd i projektet (Nyström, 2003).

2.3. Aktörer i partneringsprojekt

Faktorer som bristande kompetens och traditionella attityder är ett större hinder för ett lyckat partneringsprojekt än egenskaperna hos projektet. Det är därför viktigt att det är personer med rätt egenskaper och rätt inställning som medverkar i partneringsprojekt. I projekt där några parter inte har arbetat tillsammans förut är det därför viktigt att tidigt bygga upp ett förtroende mellan aktörerna. Det är viktigt att nyckelpersonerna i projektet har en positiv och drivande roll vad gäller partnering för att det sedan genom hela processen ska leda till en positiv inställning till partnering bland alla medarbetare (Kadefors, 2002).

Alla aktörer kan ingå i ett partnerskap men det är mycket viktigt att de centrala aktörerna medverkar för att få ett bra resultat. Viktigast är att byggherren medverkar eftersom det är enbart denna som kan balansera kostnader gentemot kvalitet. I Storbritannien har partnering koncentrerats till entreprenören och beställaren men projektörerna har medverkat i teambuildingverksamhet som leverantörer till beställaren och entreprenören. I Danmark har konsulterna involverats mer i partneringsprocessen, dock har underentreprenörerna inte medverkat i större utsträckning i något av länderna (Kadefors, 2002).

Det är viktigt att arkitekter och konsulter finns med ifrån tidigt stadium till slutskedet av projekten. I traditionella projekt lämnar de över sin dokumentation när de är klara, den kan då till viss del ändras under projektens gång. Ändringarna kan då ske på grund av att dokumentationen är felaktig eller för att dokumentationen uppfattas fel. I partneringsprojekt får arkitekter och konsulter vara med och ta ansvar för slutprodukten vilket leder till en högre kvalitet och att arbetet inte görs i onödan (Fernström, 2006).

Det är också viktigt att det finns ett starkt stöd från ledningsfunktionerna, speciellt från de centrala aktörerna. Det anses vara mycket viktigt att den högre ledningen ska vara positiva till partnering. De ska vara villiga att satsa resurser, även deras egen tid, för att förbereda och genomföra partneringsprocessen (Kadefors, 2002).

Ofta brukar en expert på partnering vara med vid uppstart av ett partneringsprojekt. Det underlättar processen avsevärt eftersom det är svårt att driva partneringsprojekt i startskedet. När väl projektet har börjat så måste det drivas lokalt och därför är det viktigt att utbilda alla inblandade i vad partnering innebär i projektet (Fernström, 2006).

2.4. Partneringledaren

Partneringledaren ska vara en neutral part som ska se till att alla känner sig delaktiga. Dennes uppgift är att verka för projektet och kundens bästa. Partneringledaren ska lyssna och få de medverkande att våga uttrycka sina åsikter (Kadefors, 2002). Det kan annars vara risk att de stora aktörerna får mest makt och inte ser och hör mindre aktörer, vilket blir ett större problem ju större projektet är (Fernström, 2003).

Partneringledaren är speciellt viktig i uppstarten av ett projekt då dennes uppgift kan vara att leda teambuilding och skapa fungerande team, samt att utbilda de olika parterna i partneringsarbete. Det anses viktigt att partneringledaren har kunskap inom både ledarskap och byggteknik, dock väger ledarskapskunskaperna över. Det är lättare för en bra ledare att lära sig om byggnation än för en byggingenjör att bli en bra ledare (Fernström, 2006).

2.5. Workshop

Workshop kan innebära flera olika saker. Uppstartsmöte är en typ av workshop som är en start för hela projektet, men workshop kan även vara kontinuerliga uppföljningsmöten under arbetets gång.

2.5.1. Uppstartsmöte

Det har visat sig att om resurser läggs ner på projektet i ett tidigt skede på ett uppstartsmöte eller inledande workshop kan detta leda till en bättre förståelse mellan de olika aktörerna som i sin tur leder till ett viktigt informationsutbyte. Det är därför viktigt att alla nyckelpersoner i projektet deltar under uppstartsmötet (Kadefors, 2002).

Uppstartsmöte eller startworkshop är en viktig del av partneringsprojekt där alla inblandade parter ska delta. Med uppstartsmöte som start för partneringsprojekt arbetar både engelsmän och danskar (Fernström 2005). Uppstartsmötet bör hållas av en utbildad partneringledare eller erfaren konsult. Det viktigaste med mötet är att alla deltagare får ett ansikte av varandra och en djupare inblick i projektet samt även att partneringledaren ger en bild av vad partnering innebär. Under workshopen bör även problem som kan uppkomma under projektets gång försöka identifieras och en handlingsplan för uppföljning av dessa bör göras (Kadefors, 2002). Under andra halvan av mötet ska gemensamma mål tas fram och diskuteras (Fernström, 2006). När mötet avslutas ska alla deltagare skriva under en partneringsdeklaration som kontinuerligt arbetats fram under mötet (Lindkvist 2005).

Fernström (2005) har arbetat fram en modell för uppstartsmöte (tabell 2.1). Under en till två dagar träffas alla parter på neutral mark som t.ex. en konferensanläggning. Första dagen börjar med att alla hälsas välkomna och partneringledaren ger information om de två dagarna. Sedan får alla aktörer i projektet presentera sig och ge en kort beskrivning av deras roll i projektet och även berätta om de arbetat i liknade projekt tidigare. Innan lunch ger byggherren/hyresgästen en presentation av vad de förväntar sig och har för mål med projektet. Efter lunch ses alla igen i mindre grupper för att komma fram till mål och delmål för projektet. Sedan återsamlas alla för att gemensamt bestämma målen för projektet. Dagen avslutas med en gemensam middag och sociala aktiviteter. Andra dagen börjar med en reflektion av gårdagen där saker som kommit upp under kvällen kan ändra eller läggas till vad gäller t.ex. mål. Därefter sker diskussion vad gäller eventuella risker som kan föreligga projektet, hur dessa ska kunna elimineras. Därefter sker fördelning av ansvar för att det som beslutats genomförts i projektet. När alla återsamlats görs en gemensam riskanalys och ansvarsområden för genomförandet av de olika målen delegeras. Efter lunch görs ett dokument, partneringsdeklaration, som alla i projektet skriver under. I dokumentet skrivs vilken kultur som ska genomsyra projektet. Partneringsdeklarationen är endast ett moraliskt dokument. Dagen avslutas med en genomgång av projektets organisation med vilka styrande grupper som finns och alla i projektets roller klagörs (Fernström 2005).

Workshop agenda	
Dag 1	Dag 2
Genomgång syfte/program	Reflektion av gårdagen
Presentation av deltagare och deras motiv för att arbeta i projektet	Genomgång av risker-eliminera-kvantifiera-prissätt-fördela ansvar
Vad är partnering?	Gemensamma avtal, incitament-riktpis
Presentation av projektet Byggherre	
LUNCH	LUNCH
Rensa ut tivist-gorll-fördomar	Organisation-rollfördelning-funktioner-samt genomgång av: -komunikation-extranet -konflikthantering-problemlösning -Handlingsplan
Brainstorming visioner-mål och delmål	
Lägga fast gemensamma visioner-mål-värderingar	
Ledningsstilar test	
Middag samt sociala aktiviteter för att lära känna varandra	

Tabell 2.1 Workshop agenda (s. 72-73 Fernström 2005)

2.5.2. Kontinuerlig workshops

Under de kontinuerliga workshoppen ska de mål som satts upp under uppstartsmötet följas upp och utvärderas. Dessa möten kan hållas ungefär en gång i månaden men behöver inte vara långa. Under mötet ska även ständiga förbättringar tas upp. Diskutera vad som kan göras för att underlätta arbete under nästa månad eller i nästa projekt. Det gäller att lyssna och ta in vad alla har för tankar och åsikter vilket gör att mötet med fördel hålls av en neutral partneringledare (Fernström, 2006).

2.5.3. Teambuilding

Teambuilding bör vara en del ett uppstartsmötet, men även ett kontinuerligt inslag under hela byggprocessen och bör ske på neutral plats. Med teambuilding menas en aktivitet som inte innefattar arbete med projektet i sig utan ett forum där alla parter i projektet kan lära känna varandra och knyta personliga relationsband (Baden Hellard, 1995).

2.6. Mål

Det absolut viktigaste verktyget för att utveckla en god relation mellan aktörerna som ska driva ett partneringsprojekt är att göra ett gemensamt måldokument. Dokumentet skall skrivas i ett tidigt skede, på ett uppstartsmöte eller inledande workshop (Rhodin 2002). Detta görs för att alla ska sträva åt samma håll. Det kan finnas skiljda åsikter om vilka mål som är viktiga i ett projekt, så därför är det viktigt att de sätts upp gemensamt där alla aktörer får vara med och framföra sina tankar och åsikter (Ljungström & Sagerberg 1991). Om dokumentet skrivs i ett forum där inte alla parter är delaktiga är det lätt att projektet blir suboptimerat, det vill säga att alla företag endast ser till sitt eget bästa istället för projektets bästa (Kadefors, 2002).

De mål som sätts upp kan vara mycket varierande, men ska inte enbart vara mål för slutprodukten så som en bra byggnad åt beställaren. Utan det ska även innefatta delmål som exempelvis gott samarbete mellan konsulter och god arbetsmiljö. Det är inte alltid att själva måluppfyllelsen är det viktigaste utan processen att komma fram till målen. För genom processen får alla i projektet fundera på vad som är viktigt och har förhoppningsvis fokus på det genom hela projektet (Kadefors, 2002).

Det är viktigt att det tidigt bestäms vem som är ansvarig för att de olika målen följs upp och uppfylls. Det är inte meningen att den som är ansvarig ensam ska uppfylla målet utan personen har endast ansvar att se till att alla arbetar för att målet uppfylls (Fernström, 2003).

I alla projekt har aktörerna mål, men skillnaden vad gäller partneringsprojekt i jämförelse med traditionella projekt är att de är gemensamma och även innefattar mål som bara kan mätas med mjuka parametrar, så som engagemang, samarbete och kommunikation. Det kan vara svårt att mäta om dessa mål har uppfyllts (SOU 2004:44). Som hjälpmedel kan projektet använda sig av t.ex. enkäter riktade till deltagarna. Dessa delas ut med jämna mellanrum under projektets gång och behöver inte vara omfattande utan det bör få plats på ett A4 ark (Kadefors, 2002).

När det gäller strategisk partnering där aktörerna skall samarbeta vidare i flera projekt är det mycket viktigt att försöka följa upp målen noga, för att se vad som kan ändras och förbättras för att lyckas ännu bättre i nästa projekt. I projektpartnering är det viktigare att kontinuerligt följa upp uppsatta mål under projektets gång för att direkt i projektet kunna förbättra det som inte fungerar bra (SOU 2000:44).

Kontinuerliga förbättringar är en av de saker som företagen vill uppnå genom partnering. Det innebär att så fort någon upptäcker att det finns ett sätt att arbeta effektivare skall det tas upp och försöka åtgärdas för att hela tiden sträva mot det optimala (SOU 2000:44).

2.7. Ekonomi

I ett partneringsprojekt används ofta ekonomiska incitament som förstärker fokuset på de gemensamma målen och projektets välgång snarare än att se till det egna företagets bästa. Incitamenten ska vara utformade så att alla lägger stort intresse vid varandras vinst och välgång (Kadefors, 2002).

2.7.1. Incitament

Enligt partneringslitteratur så är det skilda uppfattningar om formella kontrakt vid partneringsprojekt, dock så tenderar utveckling till att det läggs större vikt vid de formella kontrakten. Vissa hävdar att partnering inte är en kontraktsform utan ett arbetssätt och en överenskommelse som kan genomföras inom vilken kontraktsform som helst. Andra anser att det är viktigt att de formella kontrakten är utformade så att belöningsystemen stödjer samverkan i projektet. Annars kan det skapas en skepsis mot partnering i projektet och samverkan kommer att skadas (Kadefors, 2002). Hur kontrakten ska utformas är upp till aktörerna och advokater bör inte vara inblandade. Om strukturerade kontrakt med starkt styrda regler eller mer flexibelt kontrakt passar projektet och de inblandade vet enbart aktörerna (Baden Hellard, 1995). Ett exempel som förespråkas i partneringsammanhang är fördelning 50/50 mellan beställaren och övriga aktörer i projektet. De övriga aktörernas andel fördelas proportionellt mot kostnadsandelen för respektive företag jämfört med totalkostnaden (Fjällström & Forsström, 1999).

Det är svårt att hitta en delningsmodell som är rättvis i alla aspekter. Det går att motivera en större andel till projektörerna eftersom det är de som bestämmer och styr projektet ifrån starten. Det går att motivera en större andel till entreprenörerna eftersom de genom bra inköp och god planering kan spara mycket pengar under genomförandet. Det går att motivera projektledarna ska ha en större andel än de andra eftersom deras val av aktörer, uppbyggnad av projektet och deras val av incitament har gett en lönsamhet till projektet. Dock är tanken med incitamenten att motivera alla till extraordinära insatser och därför kan de inte innehålla allt för stora ojämnheter i fördelningen (Fjällström & Forsström, 1999).

2.7.2. Öppna böcker

Ett partneringsprojekts välgång är starkt beroende av att alla parter arbetar med öppna böcker. Entreprenören redovisar kostnader, fakturor och rabatter öppet för kunden med påslag enligt kontraktet. På så vis undviks misstro gentemot varandra. Vid eventuell vinst eller förlust i projektet delar parterna ansvar utefter tidigare uppgjord plan (Byggindustrin 18/2002).

Den största skillnaden är att man arbetar med öppen ekonomi. Samtidigt är det en nödvändig förutsättning för att komma bort från byggprocessens normala suboptimering, där det i slutändan handlar om att alla inblandade ska rädda sitt eget skinn. Med partnering saknas incitament att lura de andra. Man lär sig fokusera på projektet, inte på det egna företaget. Det här låter enklare än det i själva verket är.
Citat av Peter Christensen (Byggindustrin 18/2002 s.16)

2.8. Konflikthantering

I vissa fall framhålls partnering som ett sätt att undvika konflikter och i andra fall står modeller för konfliktlösning i fokus. Vissa forskare ifrågasätter de synsätt som handlar om att undvika konflikter och menar istället att potentialen i varje konflikt borde utnyttjas på ett positivt sätt så att kreativitet och lärande kan bli en större del i processen. För att ha en smidig konfliktlösning måste det finnas tidig insikt och öppenhet om potentiella konflikter och att de sedan snabbt kan lösas (Rhodin 2002).

Konflikter är mycket resurskrävande och kan i vissa fall leda till dåligt samarbete mellan aktörerna. Därför är konflikthantering en viktig del i ett partneringprojekt. Tanken är att flytta problem och konflikter till den operativa nivån och på så vis kan en lösning hittas tidigt och inga konflikter hinner växa och hårdna (Kadefors, 2002). Det är viktigt att påpeka att alla konflikter inte kan eller måste hanteras. Därför är det viktigt reflektera över situationen innan konflikten försöker lösas (Ljunström och Sagerberg, 1991). I projekt där det inte har diskuterats om konfliktlösning jämfört med projekt där deltagarna aktivt har arbetat med konfliktlösning så ger det, i vissa fall, samma resultat. Detta beror troligen på att de gemensamt har satt projekt mål och att alla har en vilja att lyckas så bra som möjligt med projektet. Ändå ger ett konflikthanteringssystem förutsättningar för att balansera maktrelationerna till viss del. Detta gör att de små aktörerna tydligare ser hur konflikter ska lösas och att konflikter ska tas upp till ytan (Rhodin 2002).

Ett vanligt konflikthanteringssystem i partneringprojekt är trappstegsmodellen. Målet är att där konflikten uppstår ska konflikten lösas. De inblandade har en begränsad tid som brukar vara från två till sju dagar att hitta en lösning. Om konflikterna inte upphör lyfts de upp en nivå till neutrala parter för att lösa problem. Oftast brukar trappan bestå av tre steg där sista steget är ledningen hos beställaren och entreprenören samt partneringledaren. I de två första stegen söks inte någon syndabock utan enbart en lösning. Den sista utvägen, det sista trappsteget, är att en eller några personer får stå till svars för problemet och riskerar att uteslutas ur projektet (Kadefors, 2002).

Trappstegsmodellen är en morot till att lösa konflikterna på så lågt stadium som möjligt eftersom det uppfattas som ett misslyckande att driva frågan vidare (Kadefors, 2002). Andra drivkrafter för att lösa konflikter anses vara att alla aktörer tillsammans har en summa pengar att dela på i projektet och vill därför göra det bästa för projektet i sin helhet (Lindkvist 2005). Även att alla har en gemensam målbild gör att konflikter inte uppstår lika lätt. Detta gäller speciellt subgrupper, som underentreprenörer och projektörer, som vid traditionella byggen inte har gemensamt mål med någon av de andra bland subgrupperna (Rhodin 2002). Samtidigt kan konflikter uppstå eftersom det finns olika uppfattningar om vilka mål som är viktiga och hur de ska mätas. Det är därför viktigt att bearbeta målsättningen noggrant och att alla inblandade parter medverkar både vid framtagningen av målen och målbearbetningen (Ljunström & Sagerberg, 1991).

2.9. Projektorganisering

Ett problem som ibland uppstår vid partneringsprojekt är att projektorganisationen kan vara oklar för många av de inblandade. Detta kan ske när det blir en omställning från en traditionell form av hierarkisk kommunikation till den mer öppna som sker i partneringsprojekt (Rhodin 2002).

Många som har arbetat med partnering menar att kringkostnaderna ökar kraftigt eftersom det läggs ner mycket mer tid på samverkan och informationsutbyte. Detta drabbar mest de mindre aktörerna som också menar att beställaren kräver mer av sina partners i partneringsprojekt än i traditionella projekt (SOU 2000:44). Beställaren märker ofta av en högre projekteringskostnad än i traditionella byggprojekt. Konsulterna har ofta svårt att styra ekonomin i sitt arbete, eftersom deras uppdrag är att hitta den bästa lösningen, och inte som i traditionella projekt, levererar det som har beställts. Det upplevs svårt att balansera den kreativa processen och de formella ramarna. Att arbeta med fria tyglar samtidigt som det finns pressade tidsplaner upplevs ibland som en konflikt. Då tiden för projektering blir längre än beräknat måste produktionstiden minska. Friheten under projekteringsfasen sker på bekostnad av produktionstiden (Rhodin 2002).

2.10. Öppna mötesplatser

Att ha en öppen gemensam mötesplats där de aktörer som aktivt arbetar i projektet finns och verkar upplevs väldigt positivt. Ofta brukar det kallas projektkontor och ligga intill byggarbetsplatsen. Närhet mellan aktörerna, arbetsplatsen och beställaren är mycket viktigt och gör att alla jobbar med samma lösning. Helst ska det även ske under produktionsfasen då konsulterna kan gå ut och se hur det verkligen ser ut. Detta är mycket lönsamt, speciellt vid ombyggnationer då planerna inte alltid stämmer. Informationsutbytet mellan de på projektkontoret men även mellan de på projektkontoret och de på byggarbetsplatsen och brukaren är mycket större än i vanliga fall. Det blir mycket lättare att se helheten om arbetet sker nära varandra. Ett problem med projektkontor är att projektet kan isoleras. All dokumentation som finns vid hemmakontoren finns inte på projektkontoren. Samtalet med kollegor i sin egen organisation minskar och deras kunskap blir därför utelämnad i viss mån. Aktörer som spenderar i stort sätt hela sin tid på projektkontoret upplever att kontakten med sitt eget företag minskar kraftigt och det är svårt att följa med i sitt eget företags utveckling (Josephson & Lindahl, 2002).

2.11. Partneringdeklaration

Partneringdeklaration är ett dokument som sammanställs under uppstartsmötet av alla deltagare. Den ska innehålla punkterna i tabell 2.2.

Allmänna förutsättningar
Överenskomna värderingar och målsättningar
Specifikation av de handlingar som föreligger och de handlingar som skall utarbetas under olika skeden
Organisation och kommunikationsformer
Specifikation av parternas uppdrag och skyldigheter under olika skeden
Budgetramar samt principer för ersättning och uppföljning
Hävande av avtal
Tidsplaner
Ansvarsförhållanden
Försäkringar
Principer för konfliktlösning

Tabell 2.2 Innehåll i en partneringdeklaration

Partneringdeklarationen är inget juridiskt bindande dokument utan ett verktyg för att skapa en gemensam syn och samarbete (Kadefors, 2002).

Partneringdeklarationen ska sedan under projektets gång följas upp och utvärderas. Om det under projektets gång uppkommer stora förändringar skall dessa skrivas in i deklarationen som är ett levande dokument (Lindkvist 2005).

3. Referensprojektet på sjukhuset i Lidköping

Sjukhuset i Lidköping har i dagsläget 140 sängplatser och ca 700 anställda. Deras upptagningsområde är på 85000 invånare (Västra Götalandsregionens hemsida). Sjukhuset ska utökas med en ny byggnad (hus 17) innehållande centraloperation, pre- och postoperation, intensivvårdsavdelning och sterilcentral. Denna nya byggnad ska stå klar hösten 2008 (Västfastigheters hemsida a).

3.1. Bakgrund

Västfastigheter fick i juni 2005 i uppdrag av Skaraborgs sjukhus att bygga en ny vårdbyggnad för operation, post- och preoperativ avdelning, intensivvårdsavdelning och sterilcentral. Vårdbyggnaden ingår som en del i etapp 3 och 4 av den planerade om- och tillbyggnaden av Lidköpings sjukhus. Mellan hösten 2005 och våren 2006 gjordes systemhandlingar samt rumsfunktionsprogram för vårdbyggnaden. Västfastigheter, som är beställare, gick ut med ett förfrågningsunderlag där de satte som krav att byggnationen skulle ske i partneringsamarbete. Skanska valdes som entreprenör. De i sin tur handlade upp sina underentreprenörer i partnering. (Larsson biträdande projektledare, Västfastigheter)

Projektet är förhållandevis litet. Det beräknas kosta ca 100 miljoner (bilaga B) men lämpar sig bra för partnering eftersom det är så installationstätt och komplext med alla apparater och instrument som krävs för en kvalificerad vård. Vid byggnation av sjukhus är flexibilitet oerhört viktigt eftersom sjukhusutrustningen utvecklas hela tiden. För att bygga ett framtidsanpassat hus krävs bra samspel mellan de olika aktörerna som ska uppföra byggnaden.

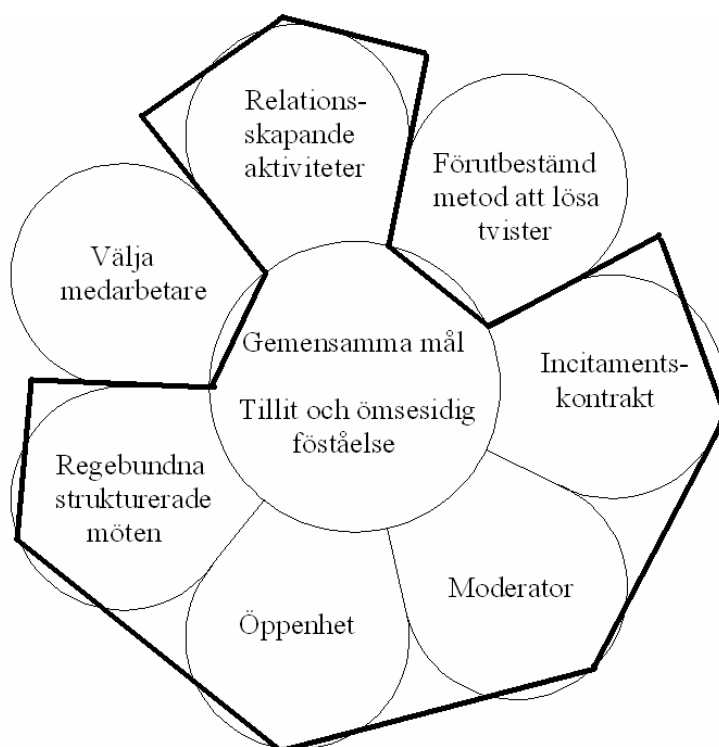
De aktörer som är med och bygger hus 17 vid sjukhuset i Lidköping är Västfastigheter som är ett regionalt fastighetsbolag som förvaltar och utvecklar byggnader som sjukhus, vårdcentraler och behandlingshem (Västfastigheters hemsida b). De har anlitat Pyramiden arkitekter som har ritat systemhandlingarna och är även med i projektet för att göra bygghandlingar. De tar ingen del av incitament men är med längre än vad de skulle ha varit i en vanlig upphandling. De är med i partneringprocessen och gör därmed en vinst eftersom de är med under en längre tid än vanligt. Skanska Hus Väst är huvudentreprenör och de i sin tur har köpt in den kompetens de själva inte besitter. De har i detta projekt valt att använda flera lokala aktörer som Fyrkantens ventilation, Lorentzons styr och PB rörteam. Bravida ansvarar för el och Misab ansvarar för sprinkler. Dessa tar alla del av samma incitament. Det är även flera andra konsulter och aktörer med i projektet men dessa har inte upphandlats i partnering, exempelvis PIAB som konstruerar konstruktionen. Dessa är inte med i partnering processen på det sättet att de medverkar på workshops, men deras deltagande under projekteringsmötena gör att de blir påverkade av partnering. Alla aktörer har sina huvudkontor i Skaraborg förutom Pyramiden arkitekter som har sitt i Göteborg. Skanska tar även hjälp från sitt kontor i Göteborgs genom en installationssamordnare för projektet. (Andersson projektledare, Skanska)

3.2. Definition av partnering

Även om Västfastigheter kommer att bygga fler fastigheter i framtiden så är detta projektet inte strategisk partnering utan projektpartnering. Det innebär att aktörerna inte behöver ha lika långsiktigt tankar och värderingar. Givetvis så vill alla medverkande göra ett så bra arbete som möjligt, det är det bästa sättet att konkurrera på marknaden. Vid uppstartsmötet vid Lundsbrunn 2007-01-15 så kom aktörerna gemensamt fram till bland annat följande mål: Få detta projekt som referens för partneringsamarbete (tabell 3.1). Detta visar allas vilja och engagemang att få projektet att bli ett lyckat partneringprojekt.

En noggrann definition av vad partnering innebär i detta projekt har inte gjorts. Entreprenören, underentreprenörerna och beställaren beskriver definitionen olika (bilaga C). Detta märktes även i början av projektet, då alla inte hade riktigt samma idéer vad gäller partnering i projektet. Dock så är alla överens om att öppenhet är väldigt viktigt för ett lyckat partneringprojekt (bilaga D). Desto mer partnering förankrades i den vardagliga byggprocessen desto tydligare och mer gemensam bild av partnering växte fram.

Partneringblomman har inte används i projektet men projektet innehåller de flesta kronbladen från ursprungsblomman (figur 3.1). De som projektet inte innefattar är konflikthanteringssystem och val av medarbetare. Beställaren har tillsammans med entreprenören valt att inte ha ett konflikthanteringssystem. De har däremot ett tänkte system om hur de ska gå tillväga för att lösa konflikter dock inget som är uttalat för alla deltagare i projektet.



Figur 3.1 Partneringblomma för projektet på sjukhuset i Lidköping.

3.3. Aktörer i partneringsprojekt

I detta projekt är alla aktörer aktivt med i partneringsarbetet. Ledningen från Västfastigheter samt Skanska är med vid alla workshops. De visar sitt intresse och genom det visar hur viktigt projektet är för företagen. I projektet har alla aktören starkt stöd för partnering från sin ledning (bilaga C). Aktörernas inställning till partnering var över lag positiv innan projektstarten och efter var alla positiva (diagram 3.1).

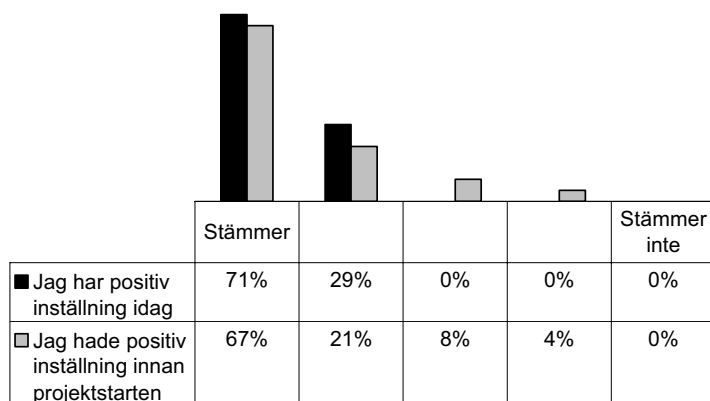


Diagram 3.1 Skillnaden i svarsfördelningen mellan inställningen till partnering innan respektive efter projektstarten.

Många av aktörerna som medverkar i projektet har arbetat tillsammans förut. De flesta är lokalt belägna företag förutom arkitektfirman som är belägen i Göteborg och Skanskas tekniska samordnare som arbetar i Göteborg. Detta gör att alla lätt skapar ett förtroende mellan varandra genom den lokala närheten. Aktörerna känner öppenhet och tillit till varandra (bilaga E).

I projektet är underentreprenörerna, konsulterna och arkitekterna med från tidigt skede och fortsätter arbeta i projektet till fastigheten är byggd. Arkitekterna har arbetat med systemhandling och har därför varit med under en längre tid än resterande aktörer. Dock så har alla varit med då projekteringen av hus 17 började. Att arkitekterna var med både vid framtagandet av systemhandlingen och vid projekteringen gör att alla övriga aktörer lättare kan förstå grundidén genom diskussion. På så vis försvinner inte viktiga tankar från systemhandlingen genom att informationen uppfattas felaktigt eller att brister finns kvar eftersom ingen har ifrågasatts och diskuterat.

3.4. Partneringledaren

Partneringledaren anses vara en viktig person för ett lyckat partneringprojekt enligt de flesta i projektet (bilaga D). Partneringledaren i projektet på Sjukhuset i Lidköping är Jonny Gustavsson som är en konsult från företaget Urkraft. Urkraft är ett företag beläget i Skövde som arbetar med kompetensutveckling (Urkrafts hemsida). Han tror på partnering som arbetsmetod och försöker aktivt förmedla den positiva inställningen till övriga i projektet.

Han sitter med i projektrådet som utöver honom utgörs av Skanskas distriktschef Peder Löwhagen och Västfastigheters distriktschef Bo Kjellstrand. Där diskuteras hur projektet fortskrider och frågor som inte har lösts på lägre nivå tas upp och försöker lösas (Gustavsson partneringledare, Urkraft).

En av partneringledarens stora uppgifter i projektet är att vara moderator för uppstartsmötet. Under projektets gång är hans uppgift att se till att alla trivs och får sin röst hörd. Partneringledaren står även för att göra kontinuerliga uppföljningar under projektets gång, av hur arbetet fortskrider, vad gäller partnering. Det han då tittar mest på är mjuka parametrar så som hur alla aktörer trivs med att jobba i projektet. Resultatet av de utvärderingar som görs blir tillgängliga för deltagarna (Gustavsson partneringledare, Urkraft).

Jonny medverkar under hela projektets gång, men arbetar endast åtta timmar i månaden med projektet. Han arbetar inte med att förankra partnering i byggprocessen. Det ansvaret ligger på projektledarna från Skanska och Västfastigheter. Det är ingen tidskrävande uppgift eftersom de arbetar i projektet i vanliga fall. Skillnaden är att de nu tänker på hur partnering ska fungera och ser till att alla övriga aktörer vet det. De ska se till att alla har partneringandan i det vardagliga arbetet och har förstått hur de ska arbeta med partnering. Det är lättare för dem att göra det än för partneringledaren då de är med i det vardagliga arbetet. Därför behöver inte partneringledaren arbeta mer i projektet än vad han gör nu. Skulle det vara hans uppgift så skulle han behöva mer byggteknisk kunskap för att kunna medverka i byggprocessen. Det skulle även bli mer kostsamt då partneringledarens nerlagda timmar inte medverkar till att konstruktionen färdigställs.

Partneringledaren är anställd av Skanska men ska vara objektiv och se till projektets bästa enligt projektdeltagarna (bilaga C). Alla i projektet känner förtroende för partneringledaren (diagram 3.2). Fyra procent har valt att vara neutrala vilket är en liten del. Det är även fyra procent som i diagram 3.2 tycker att partneringledaren är partisk. Totalt tycker 87 % att partneringledaren är objektiv och 8 % är neutrala (diagram 3.3).

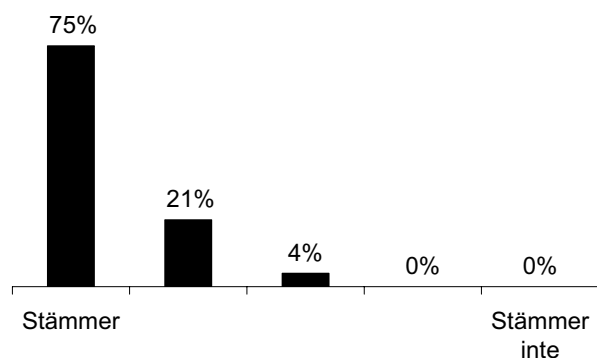


Diagram 3.2 Svarsfördelningen på påståendet: Jag har stort förtroende för partneringledaren.

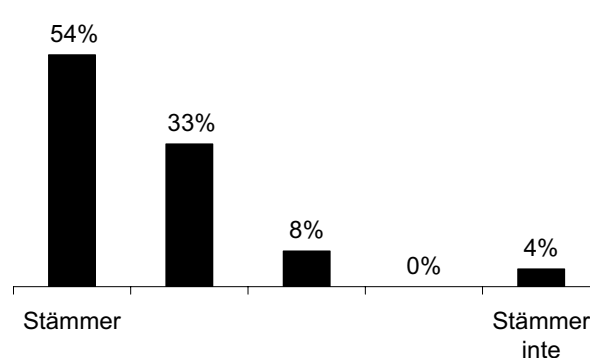


Diagram 3.3 Svarsfördelningen på påståendet: Partneringledaren är objektiv.

3.5. Workshop

Förutom uppstartsmötet har det enbart varit en workshop mellan byggstarten och den 15 maj 2007. Framöver förväntas de öka då uppföljning av mål och strategi kommer ske kontinuerligt under hela projektet.

3.5.1. Uppstartsmöte

Partneringledaren har arbetat efter agendan som Fernström föreslår, se tabell 2.2. Genom att följa den går han igenom de viktigaste delarna för projektet och hur alla i projektet ska arbeta med partnering (bilaga F).

Viss kritik uppkom emot uppstartsmötet då inte tiden räckte till och det blev stressigt vid slutet. Från början var tanken att alla skulle hinna arbeta mer med målen än vad de hann. Förslag som har uppkommit är att agendan borde ha begränsats mer och lägga mer tid vid de viktigare delarna som målen (bilaga E).

Som start för partneringprojektet samlades aktörer från alla parter och även distriktsledningen från såväl Skanska som Västfastigheter. De träffades på konferensanläggningen Lundsbrunns kurort den 15 januari 2007. Under två dagar spenderade 28 personer sin tid där för att skapa så bra förutsättningar som möjligt för ett lyckat partneringprojekt. Dagarna leddes av partneringledaren och bestod bland annat av presentation av alla deltagare, presentation av projektet, framtagande av mål och sociala aktiviteter (bilaga F). Att ha ett uppstartsmöte anses vara oerhört viktigt av deltagarna i projektet (diagram 3.4). Det anses vara ett måste för att få ett lyckat partneringprojekt. En femtedel anser det inte lika viktigt som de resterande men de anser det ändå vara viktigt.

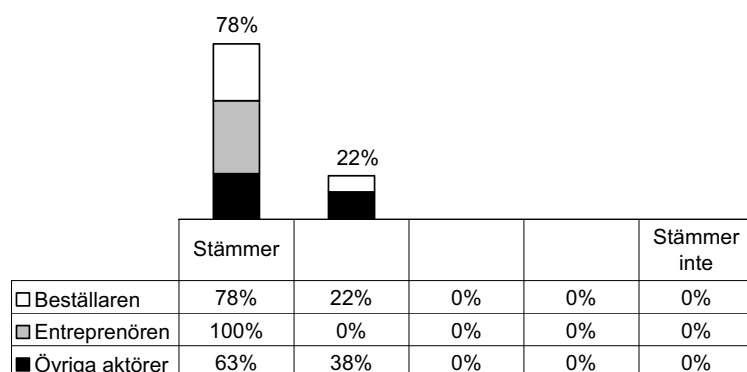


Diagram 3.4 Svarsfördelningen på påståendet:
För att få ett lyckat partneringprojekt är uppstartsmöte viktigt.

De sociala aktiviteterna uppskattades eftersom det var lätt att lära känna varandra och skapa förtroende till varandra. Att äta middagar gemensamt skapade bra kontakter och diskussionerna var många. Att gemensamt pratas vid mellan de schemalagda aktiviteterna var till stor fördel för projektet. Enligt våran enkätundersökning visade det sig att 48 % av deltagarna, speciellt underentreprenörerna, hade fått nya idéer för byggtekniska lösningar under dagarna (diagram 3.5). Enligt enkäten framkom det att uppstartsmöte kan leda till god sammanhållning och stor öppenhet genom hela projektet (bilaga E).

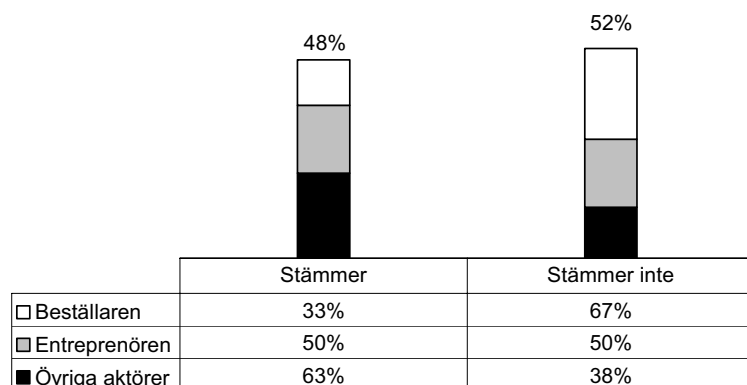


Diagram 3.5 Svarsfördelningen på påståendet:
Nya tankar berörande byggtekniska lösningar för projektet föddes under uppstartsmötet.

Alla tycker att uppstartsmötet är viktigt för ett lyckat partneringsprojekt och 26 % ändrade sin uppfattning om partnering till mer positiv under mötet (diagram 3.1). Enkätundersökningen visar också att det råder en viss misstro gentemot andras inställning till skillnad från den verkliga (diagram 3.6). Alla tyckte, mer eller mindre, att det var bra att det lades ner resurser för att ha mötet och att mötet var lagom lång tid. Flera tyckte dock att tiden kunde ha disponerats lite annorlunda så att mer tid lades på de delar som kom i slutet av andra dagen där bland annat målen skulle formuleras och diskuteras (bilaga E). En utvärdering efter dagarna visade att det bästa med dagarna hade varit att se alla andras engagemang, skapa kontakter och få se ansikten på alla deltagare och att det var en bra genomarbetning av hur partnering ska genomföras i projektet (bilaga G).

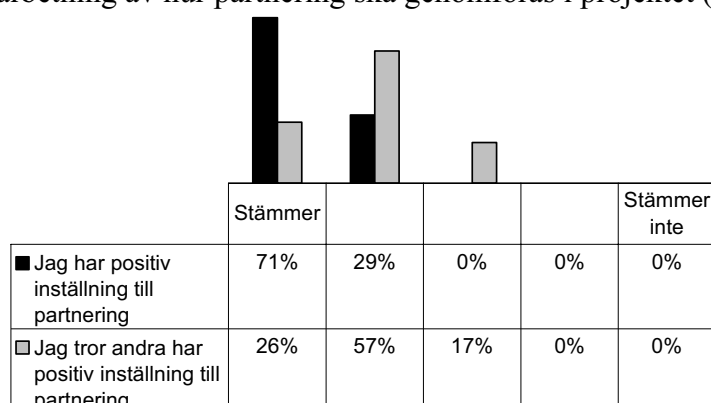


Diagram 3.6 Skillnaden i svarsfördelningen mellan den egna inställningen och de andras upplevda inställning till partnering.

3.5.2. Kontinuerlig workshops

Måndagen den 26 mars var första uppföljningsmötet som varade en förmiddag och avslutades med lunch. Det skulle från början vara redan den 8 mars men eftersom flera inte kunde delta flyttades mötet. Tanken med mötet var att följa upp målen, bearbeta dem och delegera ansvar över de olika målen. Att mötet flyttades så mycket framåt i tiden ansågs som en stor nackdel (bilaga E). Mötet uppfattades enligt flera deltagare som bristfälligt då ansvarsfördelningen inte kändes klar innan mötet avslutades. Mötet upplevdes inte lika förberett som uppstartsmötet. Det kommer vara fler uppföljningsmöten senare i projektet och bearbetningen av målen, och förbättringar med avseende på partnering kommer att ske i samband med dem.

Under uppföljningsmötet behandlades punkterna i bilaga H. Förmiddagen började med en genomgång av målen som sattes under uppstartsmötet och en jämförelse mot de mål som finns i systemhandlingen. Det följdes av diskussion i mindre grupper, där samtalet skulle ske kring hur en handlingsplan skulle uppföras för varje mål. Varje grupp fick varsitt mål att diskutera. Sedan återsamlades grupperna och redovisade vad de kommit fram till. Förmiddagen avslutades med en diskussion om uppföljningsmetoder för de olika målen och tidsintervall mellan vilka uppföljningen bör ske (bilaga H).

3.5.3. Teambuilding

Under uppstartsmötet ägde en del teambuildingaktiviteter rum. Dessa var mycket omtyckta då alla snabbt lärde känna varandra på ett mer socialnivå än vad som annars uppstår vid det dagliga mötet på arbetsplatsen. Flera aktörer har påpekat att det borde vara flera teambuildingaktiviteter och några få är planerade. Det finns ingen som har ansvar för att någon socialaktivitet anordnas vilket också är anledningen att ingen hittills har inträffat. Enkäten visar även att det att partneringandan skulle öka om det vore fler sociala aktiviteter (bilaga E).

3.6. Mål

Vid uppstartsmötet vid Lundsbrunn gick parterna igenom mål som skulle finnas för detta specifika projekt. Alla aktörer blandades och delades in i grupper om fyra personer. Varje grupp diskuterade fram flera förslag på mål för projektet. Därefter sammansattes alla gruppers mål gemensamt med partneringledaren som moderator. Målen bearbetades, några omformulerades och andra sattes samman.

Måndagen den 26 mars var första uppföljningsmötet. Här gjordes en bearbetning av målen, dock kände flera medverkande att de inte hann gå igenom målen. Ansvarsuppdelning för att målen ska uppfyllas gjordes också, men flera frågetecken kvarstod när workshopen var över. En del tyckte målen inte var konkreta och ansvarfördelningen otydlig. De mål som finns för projektet var i vissa fall svåra att ge ansvar till någon enstaka person (tabell 3.1). Istället fick alla ta ansvar för att vissa mål ska uppfyllas. Detta kan göra att målet ignoreras eftersom ingen bär huvudansvar, det är ingen persons fel om målet inte uppnås. Under workshopen kom aktörerna även fram till hur målen ska kunna uppfyllas, hur de ska mätas och när de ska vara uppfyllda, se bilaga I. Flera mål kommer att mätas med enkäter eftersom det är ett bra sätt att mäta mjuka parametrar. När målen ska vara uppfyllda var vid det här skedet svårt att bestämma. Måldokumentet är ett levande dokument som kommer utvecklas under hela projektet.

Mål	Ansvar
En hög effektivitet och därmed en fortlöpande resursoptimering	Tidsplanering- <i>produktionschef, installationssamordnare samt arbetsledare hos underentreprenörer</i> Verktyg/maskiner – <i>arbetsledning, lagbasar</i> Logistik – <i>inköpare, produktionschef, arbetsledare</i> Färdiga handlingar – <i>projektledare, konsulter</i> Rätt kvalitet på handlingar – <i>konsulter, projektörer</i> Samordning – <i>produktionschef, installationssamordnare, arbetsledare</i> God arbetsmiljö- <i>alla i projektet</i>
En god arbetsmiljö för produktion	<i>Platschefen</i>
En god arbetsmiljö för verksamheten	<i>Arkitekten, verksamhetsrepresentanterna, inköparna samt projektörerna</i>
Ett hållbart miljötänkande	<i>Inköparna, platschefen, kvalitetsansvarig enligt plan- och bygglagen</i>
Förvaltningsvänlig fastighet (service, drift, underhåll)	Projekt/utförande/garanti – <i>Beställarens projektledare</i> Entreprenörsgruppen – <i>Installationssamordnaren</i> Teknisk förvaltare/drift – <i>Beställarens tekniska chef</i>
Nöjda partners	<i>Olika ansvar beroende på vad det gäller</i>
Få detta projekt som referens för partnersamarbete	<i>Alla inblandade</i>
En patientcentrerad trygg och säker vård	<i>Ej någon ansvarig ännu</i>

Tabell 3.1 Ansvarfördelning av projektmål för referensprojektet

En del av målen i tabell 3.1 kan mätas med mjuka parametrar och en del med hårda parametrar. Som förslag för att mäta de mjuka parametrarna föreslogs enkätundersökning. Detta är ett bra sätt att utvärdera mål som enbart består av mjuka parametrar. Givetvis måste rätt målgrupp nås och tillräckligt många besvara enkäten, för att enkäterna ska bli relevanta. De hårda parametrarna kan mätas på olika sätt. Exempelvis kan målet en god arbetsmiljö för produktion mätas genom att kontrollera antalet olyckor och tillbud. Det viktiga är att alla målen kan mätas, annars går det inte att bedöma om ett mål uppfyllts eller inte.

Vid intervjuer med aktörer framkommer det att de mål som är viktigast är olika. En aktör tycker exempelvis att målet en god arbetsmiljö för produktion är viktigast medan en annan tycker att målet en patientcentrerad trygg och säker vård är viktigast (bilaga C). De tycker olika eftersom målen ligger olika nära deras verksamhet och vad de själva kan påverka. Därför uppfattas vissa mål som irrelevanta av vissa medan andra tycker att de är relevanta.

3.7. Ekonomi

Kontraktens ekonomiska del är utformade med en fast del och en rörlig del. Den fasta delen är en förbestämd summa som är beräknad efter arbetet som ska utföras. Då riktkostnaden i den rörliga delen ändras med mer än 7,5 % regleras den fasta delen, se bilaga B. Justeringen sker med 11 % av summan som över- eller underskrider den rörliga riktkostnaden med mer än 7,5 %. Riktkostnaden är kontraktssumman som uppgår till 105 600 000 kronor exklusive den lagstadgade mervärdesskatten. Den kan ändras då nya lagar träder i kraft som inte var kända vid anbudstillfället, om ytan eller volymen av huskropparna ändras samt om beställaren beställer en väsentlig förändring i förhållande till kontraktssumman (bilaga B). Genom deras öppenhet mot varandra kan de ofta hjälpa varandra för att hitta de bästa och billigaste produkterna. De hjälps åt genom företagens egna nätverk att hitta det som söks för den minsta kostnaden.

3.7.1. Incitament

Den rörliga delen ska fungera som ett incitament för att fokusera på alla parter bästa snarare än sitt eget bästa. Incitamenten innebär att entreprenören får 40 % av vinsten om projektet kostar mindre än kontraktssumman och beställaren får 60 %. Samma förhållande gäller om projektet blir mer kostsamt än beräknat. Fördelningen mellan entreprenörerna beräknas genom den slutliga riktkostnaden jämfört med den slutliga nedlagda självkostnaden (bilaga B).

3.7.2. Öppna böcker

I projektet arbetar alla parter som är upphandlade i partnering med öppna böcker. Det vill säga att alla har insyn i varandras ekonomi. Underentreprenörerna redovisar varje månad sin ekonomi till Skanska som sedan redovisar gentemot Västfastigheter. Detta har av alla upplevts positivt och fungerat bra (bilaga C). Öppenheten ska göra så att de olika aktörerna inte känner misstro sinsemellan. I kontraktet, se bilaga B, står det även att parterna har ett ömsesidigt ansvar att budgeten hålls.

3.8. Konflikthantering

I projektet har inget sätt för konflikthantering dokumenterats. Beställaren anser att partnering ska vara ett verktyg som leder till att det inte blir några större konflikter och om det skulle uppstå konflikter försöker de lösa dem på plats. Går inte det så kan de tas upp i projektrådet. Hittills i projektet har inga konflikter behövt tas till projektrådet dock har vissa mindre konflikter uppkommit som lätt har lösts (bilaga C).

3.9. Projektorganisering

Eftersom projektet är så komplext med alla installationer har Skanska bestämt att varje område har egna samordningsgruppsmöten. Där diskuteras alla delar i detalj och sedan tas det som berör alla upp på projekteringsmötena. Tanken med detta är att effektivisera mötestiderna för projekteringsmöten och att det bara behöver vara de personer som är berörda som är med och diskuterar en viss fråga. Samordningsgruppsmöten är ingenting som är specifikt för partnering, men det lämpar sig bra i partneringprojekt, eftersom det leder till nära dialoger mellan de olika parterna när det blir mindre grupper. Det är den processen som är unik för partneringprojekt, dialogen om bättre lösningar.

På samordningsgruppsmötena diskuteras olika lösningar på problem som kommit upp. Det är sedan viktigt att de beslut som tas under dessa möten kommer vidare till alla under projekteringsmötena (bilaga E). På ett traditionellt bygge skulle arkitekten ha lämnat en färdig handling som entreprenören sedan byggde efter, medan i detta projekt är arkitekten med under hela projekteringsfasen och de ändrar gemensamt handlingarna om det uppkommer bättre alternativ eller nya lösningar. Det upplevs enligt enkäten som väldigt positivt och leder till att projekteringsmötena kan effektiviseras (bilaga E). Det som har upplevts negativt med samordningsgrupperna har varit att det kan vara svårt att komma till beslut. Det skulle behöva sättas en sluttid för när saker ska vara klara eftersom friheten vid projekteringen kan leda till att tiden rinner iväg (bilaga C). En annan sak som varit negativ är att inte alla kommit till mötena tillräckligt förberedda och det gäller även projekteringsmöten (bilaga E).

Projekteringsmötena upplevs positiva och alla är delaktiga i diskussionerna (bilaga D). De har dock hittills varit något längre än planerat. En anledning kan vara att partnering förespråkar att alla aktörer är med och på så vis kan fler än vad som egentligen behövs vara närvarande vid mötena och diskussionerna blir längre (bilaga E). En annan anledning är att projekteringen inte har pågått så länge och mötena inte har hunnit ta sin riktiga form. I början kan det vara svårt att veta vilka som behöver vara med på mötena och vilka som inte behöver vara med.

För att underlätta dokumentationsutbyte har Västfastigheter köpt en tjänst som består av en Internet-baserad lagringsplats där alla projektörer kan lägga in och byta information med varandra. Det ska inte ligga onödig information där eftersom verktyget kostnad beror på hur mycket som lagras. Enbart filer som flera aktörer behöver ha tillgång till ska lagras (Lidskog CAD-samordnare Västfastigheter). Navet, som det kallas, används med skiftande engagemang (bilaga D). Eftersom det är nytt för alla deltagare så krävs det energi för att använda det och de som då inte har känt att navet har bidragit till en fördel för dem använder navet i mindre utsträckning. Det har i enkäten även kommit in åsikter om att det är svår mappstruktur och rörigt på navet (bilaga E).

Systemet är ett initiativ från beställarens sida och systemet har aldrig prövats av beställaren innan utan detta projekt är ett försöksprojekt. Eftersom Navet är nytt för alla användare uppkommer ständigt idéer om hur Navet ska kunna förbättras och användas på ett bättre sätt. Exempelvis så lärde sig arkitekterna att inte lägga upp en ritning innan den var färdig eftersom ritningar som låg på Navet uppfattades som färdiga handlingar av de andra aktörerna. Ett annat problem var även att uppdaterade filer lagrades utan beskrivning på vad som var uppdaterat. Detta är nu löst och Navet kommer att förändras och förbättras under hela projektet.

3.10. Öppna mötesplatser

Vid byggarbetsplatsen finns ett hus där de medverkande beställarna i projektet har sina kontor. Det var tänkt innan projektet startade att det skulle bli ett projektkontor där alla berörda projektörer skulle sitta. Det skulle leda till att det skulle gå fortare att ta beslut, eftersom de direkt skulle kunna gå till de berörda och få svar (bilaga C). Enligt enkäten skulle det även kunna leda till att öka partneringandan (bilaga E). Det skulle även leda till att parterna skulle få en social relation till varandra eftersom de skulle äta lunch tillsammans och mötas i korridoren. De dagar då de har flera möten används kontoret av samtliga men andra dagar har det varit bristande uppslutning. Enligt en av entreprenörerna så är det svårt att vara närvarande eftersom allt material på hemmakontoret inte kan flytas dit och att de har flera projekt samtidigt. Som en lösning på problem har det föreslagits ha en eller två dagar, var av mötesdagarna ingår, då alla ska vara på projektkontoret. Platschefen och arbetsledaren har sina kontor i bodar precis intill projektkontoret och arbetsplatsen. I en av bodarna finns ett mötesrum som alla aktörer i projektet får använda. Där brukar bland annat projekteringsmötena hållas. Genom att både kontoret och platskontoret används träffas aktörerna varandra ändå de dagar det är möten.

3.11. Partneringdeklaration

I projektet på sjukhuset i Lidköping har ingen partneringdeklaration använts. Dock har de gått igenom de punkter som bör finnas med enligt Kadefors, se tabell 2.3. Allmänna förutsättningar göcks igenom på uppstartsmötet och lika så målsättningar, organisation och kommunikationsformer och gemensamma värdering som i projektet kallas partneringöverenskommelse. De övriga punkterna har diskuterats på ett eller annat sätt men inte med alla medverkande förutom ansvarsfördelningen som arbetades fram på första uppföljningsmötet. Alla punkter är alltså behandlade dock inte skriftliga och i ett samlat dokument. Vid intervju med en av aktörerna så nämndes det att det kunde vara en god idé att ha ett samlat dokument för att underlätta för nya medverkande som kommer in senare i projektet att sätta sig in i partneringprocessen för projektet (bilaga C).

Som avslutning på startseminariet gjordes en partneringöverenskommelse som alla sedan skrev under (bilaga J). Dokumentet har större fokus på mjuka parametrar än vad en partneringdeklaration har. I dokumentet står det följande:

Arbetet i detta partneringprojekt kommer att genomsyras av:

- Rak och öppen dialog för ett utvecklande syfte
- Framförhållning
- Tydliga förutsättningar
- Ärlighet
- Respekt
- Nyttänkande
- Förändringsbenägenhet
- Samarbete, teamkänsla och arbetsglädje
- Effektiva problemlösningar
- Effektiv planering och samordning
- Måluppfyllelse –strävan att uppnå delmål
- Förtroende och tillit
- Prestigelöshet
- Lyhördhet
- Att alla arbetar med bästa förmåga
- Engagemang och entusiasm
- Naturliga mötesplatser
- Ett totalekonomiskt tänkande

Dokumentet är inget juridiskt bindande utan ska ge en vägledning i hur aktörerna ska tänka och agera i projektet.

4. Avslutning

Avslutningen består av en diskussion där informationen från projektet och partneringlitteratur diskuteras, samt en slutsats där diskussionen sammanfattas till ett tillvägagångssätt för hur aktörer bör arbeta med partnering i projekteringsfasen.

4.1. Diskussion

Diskussionen består av en jämförelse av de två huvuddelarna i rapporten, den sammanfattade partneringlitteraturen och referensprojektet. Det mesta kommer från referensprojektet eftersom det är underlaget för undersökningen och det är där vi har fått vara en del av partneringprocessen.

4.1.1. Definiera partnering för projektet

Vad partnering innebär har nästan alla i byggbranschen ett svar på men de betonar vad som är viktigt olika. En del hävdar att partnering enbart är ett nytt ord för samverkan, andra innefattar ett helt system för att öka samverkan. För en del handlar det enbart om öppenhet, för andra om ekonomiska incitament, vissa lägger störst vikt på gemensamma mål medan en del menar att partnering handlar om att alla får vara med under hela byggprocessen. I dag finns det ingen konkret bestämning vad partnering innebär, det tolkas från fall till fall. Därför är Ludwig Wittgensteins familjelikhetsbegrepp ett intressant verktyg för att beskriva vad partnering innebär i varje enskilt projekt. Det är ett bra verktyg för att ge en överblick hur partnering ska fungera i projekt. Genom den kan alla aktörer i ett partneringprojekt lättare förstå hur partnering är definierat för projektet. Om alla tolkar partnering olika kommer mycket energi och resurser gå förlorade. Partnering kan jämföras med bollspel. Det finns flera typer men de har alla något gemensamt och är uppbyggda med regler. Vid projekt då det finns flera definitioner av partnering kommer det spelas både fotboll, volleyboll och handboll på samma spelplan. Projektet blir då ineffektivt och konflikter uppstår lättare.

Definitionen av partnering styrs av målsättningen och den överenskomna gemensamma planen för hur projektet ska drivas. Så partnering kan definieras genom enbart detta. Egentligen ger partneringblomman enbart en beskrivning av överenskomna mål och strategi. Därför definieras inte partnering genom partneringblomman, utan snarare beskriver kortfattat definitionen av partnering. Därför kan det vara bra att sammanfatta ett startseminarium med partneringblomman då alla medverkande snabbt kan få en överblick av vad som har kommits fram till under mötet.

4.1.2. Välja incitament för att locka till samarbete

Att ha ekonomiska incitament för att alla ska tjäna på att hjälpa varandra är väldigt bra. Då ses projektet i sin helhet istället för att varje aktör enbart fokuserar på sitt arbete. Vid referensprojektet på sjukhuset i Lidköping tjänar entreprenörerna mer pengar om projektet går bättre än förväntat men enbart om det är deras eget arbete som kostar mindre än beräknat. Det gör att alla aktörer kommer vilja effektivisera sina arbetsinsatser men incitamentet gynnar inte samarbete mellan aktörer. För att uppnå mer samverka bör incitamenten istället vara utformade så alla tjänar pengar ifall projektet i sin helhet blir billigare än beräknat. Dock medger detta att vissa tjänar pengar utan att göra någon större insats själv. Att hitta en balans här är svårt, men är något som borde eftersträvas i varje partneringprojekt. Om en projektör lägger lite mer arbete än beräknat för att någon annan projektör undgår mycket arbete så borde den förste projektören bli belönad för den insatsen, inte bestraffad. Därför kan en idé vara att ha en del som alla aktörer tar del av om projektet får en bättre utgång än planerat och en del som belönar den aktören som lyckas få en lägre kostnad än beräknad.

Det är viktigt att alla entreprenörer tar del av incitamenten på samma vis. Om de fördelas olika, procentuellt, kommer avundsjuka missgynna projektet. Det är viktigt att alla underentreprenörer är med och inte enbart huvudentreprenören som det är i Storbritannien eftersom huvudentreprenören står för en liten del av det totala arbetet. Givetvis behöver inte alla underentreprenörer och konsulter vara med, dock bör de få klart för sig hur projektet kommer att drivas. Vissa konsulter är enbart med en väldigt kort period av projektet och kan därför utelämnas ur partneringprocessen eftersom partnering fungerar bättre desto längre projektet pågår.

4.1.3. Välja rätt medarbetare

Vid referensprojektet var alla aktör med från tidigt stadium och det upplevdes väldigt bra. Att nästan hälften av alla deltagare upplevde att nya idéer till byggtekniska lösningar hade uppkommit på uppstartsmötet är över förväntan då mötets dagordning inte innehöll någon sådan diskussionspunkt. Idéerna har istället uppkommit vid socialisering under raster och middagar. Detta visar vikten av att ha människor med rätt inställning, en moderator som ger deltagarna möjligheter att träffa och umgås samt att ha alla viktiga aktörer närvarande från starten av projektet.

Det är viktigt att individer som ifrågasätter partnering lyfts bort från projektet. Det är ytterst viktigt att deltagarna har en vilja att lyckas och tror på att arbeta med partnering är ett lyckat koncept. Aktörernas vilja att lyckas är avgörande för projektets utfall. Det är därför viktigt att varje företag har hela ledningen med sig i ryggen då de träder in i ett partneringprojekt.

Vid referensprojektet på sjukhuset i Lidköping så har alla en vilja att lyckas och få projektet till en god referens för framtida partneringprojekt. Den goda viljan finns i hela projektet mycket tack vare partneringledaren. Visserligen uppfattar varje person att deras inställning till partnering är mer positiv än andras. Detta skulle innebära att varje individ känner lite motgång från alla andra. Dock är nog inte det fallet vid det här projektet. Den felaktiga statistiken kan förklaras på följande sätt, det är lätt att tänka på någon som uppfattas ha sämre inställning till partnering än sig själv och på så vis dra alla över en kam. Snarare handlar det om att någon upplevs ha sämre inställning än alla. Därför är det viktigt att belysa vad alla deltagare känner i projektet vilket partneringledaren i projektet också gör. På så vis känner alla att de har samma positiva inställning.

Eftersom partnering bygger på förtroende och tillit är det bra med aktörer som tidigare har haft projekt tillsammans. Mindre resurser behövs då för att bygga upp en vi-känsla. Konflikter uppstår inte lika lätt eftersom aktörerna känner varandra sedan tidigare och vet hur varje enskild individ i projektet fungerar. Det är också lättare för två individer att ha en diskussion med varandra om de känner varandra.

4.1.4. Välja rätt partneringledare

Partneringledaren på projektet vid sjukhuset i Lidköping har ingen byggteknisk kunskap utan arbetar i projektet med att motivera alla till att vara delaktiga och skapa en gemensam spelplan för hur alla ska arbeta få att nå de gemensamma målen. Som partneringledare behövs ingen byggteknisk kunskap, det är snarare viktigare att förstå hur organisationer i byggprojekt är uppbyggda för att lättare kunna anpassa strategin. Därför är partneringledarens viktigaste egenskap att kunna leda, utveckla och förankra partneringprocessen i projektet. Partneringledarens ledaregenskaper är mer betydelsefulla än de byggtekniska kunskaperna.

Precis som alla övriga aktörers vilja att få ett lyckat projekt är det minst lika viktigt med partneringledarens inställning. Engagemanget och insatsen som partneringledaren lägger ner på sitt arbete och sprider genom workshops kommer att genomsyra allas arbete genom hela projektet. Därför måste partneringledaren tro på partnering och ha en vision för att förankra partnering i projektet och se ett tillvägagångssätt för att uppnå målen.

Partneringledaren i projektet på sjukhuset i Lidköping uppfattades vara opartiskt över lag. Dock är det svårt att få alla deltagare i ett projekt att uppfatta partneringledaren helt opartisk. I detta fall köptes partneringledaren in av entreprenören. För att partneringledaren ska få framtida arbeten måste han imponera på arbetsgivaren. Därför beror partneringledarens objektivitet på hur öppen arbetsgivaren är emot kritik. Om entreprenören är öppen och framhäver att de utnyttjar kritik för att utvecklas kan partneringledaren känna sig tryggare att påpeka brister hos dem och lättare stå bakom en annan part i projektet. Så länge en part bekostar partneringledaren kommer en annan part vara tvivelaktigt till partneringledarens neutralitet. För att uppnå fullständig neutralitet borde pengar för partneringledaren tas i en gemensam kassa.

Hur mycket en partneringledare ska arbeta med projekten beror på projektets storlek och hur processen styrs. Vid referensprojektet var projektledarna från Skanska och Västfastigheter drivande för att förankra partnering i projektet. Genom att några av aktörer i projektet är med och leder processen minskar vikten av partneringledarens byggtekniska kunskap och förståelse för byggorganisationer. På så vis blir partnering lättare en del av projektet när de ledande aktörerna tar ansvar och ser till att projektets process genomsyras av partnering. Om inte de skulle ha det ansvaret skulle partneringledaren vara tvungen att arbeta mer i projektet och vara mer närvarande vid byggarbetsplatsen.

4.1.5. Klargör förutsättningarna under ett uppstartsmöte

Att inleda ett projekt med uppstartsmöte anses som en av de viktigaste delarna för att få ett lyckat partneringsprojekt. Mötet bör hållas på en neutral plats för att ingen ska känna att de är i underläge. Det var i projektet på sjukhuset i Lidköping bra att det hölls i två dagar så ingen kände att de behövde stressa därifrån på kvällen första dagen utan att alla kunde äta en middag tillsammans och ha socialt umgänge. Just blandningen av sociala aktiviteter och arbete gjorde uppstartsmötet mycket bra. Att moderatören uppmanade till att alla skulle byta partners att fika och äta med mellan mötena gjorde att alla snabbt lärde känna varandra och kände en öppen relation. Det ledde till att det var lättare att diskutera även när målen skulle formuleras och bearbetas. Det som skulle kunna förbättras är dagordningen. Det skulle vara bestämda tider för de olika punkterna så att punkterna vid slutet av andra dagen hinns med. Många ansåg att bestämma mål och ansvarsområden för måluppfyllelse var två stora bitar som fick alldeles för lite tid när det andra som låg innan drog ut på tiden. I övrigt var moderatorns engagemang, förberedelse och genomförande av uppstartsmötet bra.

4.1.6. Projektorganisering

Det kan finnas en viss risk med partnering att det blir mycket människor på möten eftersom alla ska vara med under hela byggprocessen. Det är svårt att veta vid projektstarten vilka möten som är relevanta för respektive aktör. I projektet i Lidköping blev de första projekteringsmötena väldigt stora, med många deltagare, men efter hand så blev det en mer fast grupp i bättre storlek på mötena. Den stora gruppen ledde till att det blev svårt att få alla koncentrerade på agendan.

En annan sak som underlättar projekteringsmötena är att det finns samordningsgruppsmöten. Inte heller det är unikt för partneringsprojekt men eftersom partnering handlar om öppna diskussioner där alla ska komma till tals är det ett effektivt och bra forum. I dessa grupper ingår bara aktörer som är inblandade i just den delen av byggnaden, på så sätt blir det effektivt. De beslut som tas i samordningsgrupperna lämnas sedan vidare genom ett protokoll så alla i projektet kan läsa vad varje grupp beslutat. I projektet på sjukhuset i Lidköping har det varit ett mycket effektivt sätt att arbeta. Alla beslut som tas i samordningsgrupperna ska finnas dokumenterade och det ska finnas en mall för dagordning och protokoll. Detta är viktigt då statusen har stor betydelse för mötenas effektivitet.

Att inom ett projekt ha en gemensam lagringsplats på Internet där alla i projektet kan hitta information är en stor tillgång. Strukturen på lagringsplatsen har varit något otydlig men har förbättrats under projektets gång. Datavaran varierar mellan aktörerna, så det bör vara enkelt för dem som ska använda sidan att hitta information och lagra filer. Om systemet är lättanvändligt kommer det att användas av fler. Referensprojektet är tillräckligt stort för att det ska vara till fördel att använda ett sådant här system så länge majoriteten använder det. Desto färre som använder den gemensamma lagringsplatsen, desto mindre funktion ger det till projektet.

Navet har av vissa använts flitigt, medan andra knappt vet hur det fungerar. Det här beror till viss del på att det är en del som mer flitigt behöver använda navet för att lagra sin information, som t.ex. arkitekten som lagrar ritningar för att andra projektörer ska kunna läsa dessa. Flera tycker att det är krångligt att använda Navet. Det är svårt att säga om det beror på ovilja att försöka eller om Navet är för otydligt för användarna. Det som skulle kunna förbättras är mappstrukturer så det är lättare att hitta just den typ av filer som söks. Detta har ändrats under arbetets gång vartefter det kommit in förslag på förbättringar så till nästa projekt kommer Navet vara ett bättre hjälpmedel.

4.1.7. Öppna mötesplatser

Att inom ett projekt ha ett gemensamt projektkontor har i litteratur beskrivits som ett väldigt bra sätt att få en närhet mellan olika aktörer. Det har dock visat sig att det är svårt att genomföra i ett projekt i den storlek vi har undersökt. Om projektet skulle vara större så att alla projektörer endast arbetade med det projektet skulle möjligheterna förbättras. I projektet på sjukhuset i Lidköping skulle ett alternativ kunna vara att bestämma en eller ett par dagar i veckan som alla försöker arbeta på projektkontoret. Flera har uttryckt att det är svårt eftersom de har sina hjälpmedel på det egna företagets kontor och kommer endast till projektkontoret för att delta vid möten.

De positiva effekter som beställaren hoppats på genom ett gemensamt projektkontor har till viss del ändå uppfyllt. De ville att det skulle öppna upp för spontana möten och socialt umgänge på t.ex. fikaraster. De dagar som projektets aktörer haft möten har de ätit lunch tillsammans och diskuterat sånt som kommit upp och behövt lösas omgående.

En sak som kan diskuteras vad gäller projektkontor är om det ska vara på en neutral plats där ingen hunnit sätta upp sina revir. I projektet i Lidköping har den plats som var tänkt till projektkontor varit kontor för Västfastigheters medarbetare i projektet redan innan projektet startat. Det är enbart aktörer i projektet som har kontor där, fast platsen kan ändå uppfattas som om den inte är neutral eftersom beställaren har suttit där tidigare. Det är inte anledningen till att flera aktörer valt att arbeta vid hemmakontoret. Snarare är det att känna närheten till personalen inom ens eget företag samt medverkande i flera projekt som har varit avgörande.

4.1.8. Mål

Det är viktigt att alla aktörer som kommer vara med i projektet och arbeta med partnering är med och tar fram projektmål. Det räcker inte enbart med de ledande aktörerna, det är viktigt att alla får ta del av målsättningen. Målen ska göra att alla parter arbetar åt samma håll och har samma vision. Om inte alla får vara med står de utanför partneringprocessen och kan då börja tvivla på arbets-sättet. Dessutom utnyttjas inte allas kunskap på ett bra sätt om de inte får vara med och sätta upp strategin för projektet.

Alla mål ska plockas fram genom diskussion, både i flera mindre och i en stor grupp. För att få alla att medverka i en diskussion måste samtalet ske i mindre grupper först, då inte alla yttrar sina åsikter till fullo i stora grupper. Grupperna bör ha aktörer från olika företag för att få fram flera vinklar i diskussionen. Samtalet behöver inte vara långt, det räcker med 15 minuter. Därefter samlas alla i en stor grupp och varje liten grupp presenterar sina mål. Det är fritt att framhäva sina åsikter om alla mål i den stora gruppen. På så sätt har alla chans att yttra sin åsikt. Samtidigt som målen presenteras skrivs de ner i ett måldokument som alla kan se under presentationen. Ofta kan målet presenteras med flera meningar men det är viktigt att formuleringen i dokumentet inte är mer än en mening för att det ska vara lätt att ta till sig och förstå.

Efter att alla mål presenterats och formulerats i måldokumentet börjar bearbetningen av målen. Detta ska ske direkt efter målframtagningen då aktörer är närvarande och fortfarande mins vad tanken med målen var. Då några mål liknar varandra bör de omformuleras till ett mål. Om något av målen är otydligt bör det också omformuleras så att de blir lätta att förstå.

Det är även viktigt att så snart som möjligt bestämma vem som är ansvarig för vilket mål. Om alla inblandade känner att det är för tidigt att bestämma vem som är ansvarig kan denna procedur vänta några veckor. Utan ansvariga för målen är det lättare att ignorera ett mål. Därför bör det ske så snart som möjligt. Vid referensprojektet på sjukhuset i Lidköping valde partneringledaren att vänta med ansvarsindelning till första uppföljningsmöte eftersom projektet inte hade startat då måldokumentet skrevs. Uppföljningsmötet ägde rum mer än två månader efter att måldokumentet upprättades och flera aktörer kände att det var sent, samt att ansvarsfördelningen inte var så tydlig. Därför skapades en viss misstro mot vissa av de gemensamma målen. Därför är det viktigt att så tidigt som möjligt ordna ansvariga för varje mål. Samtidigt som ansvarsfördelningen av mål görs är det en god idé att diskutera hur målen ska uppnås och hur de ska mätas. Allt detta visar vad som är unikt med varje enskilt projekt och hur strategin för att uppnå målen är. Inte innan målen är formulerade, ansvarsfördelade och mätbara samt ett tillvägagångssätt för att uppnå målen har formulerats kommer de att fylla sin funktion. Nämligen att alla arbetar mot samma mål.

Ofta innehåller mål i partneringprojekt mjuka parametrar vilket inte kan mätas med fysiska mått. Därför är det bra att mäta genom enkäter som ger en bild av de mjuka parametrarna. Då detta sker kontinuerligt genom hela projektet ger det en bra och trovärdig bild. Att enbart gör det någon enstaka gång kan ge en felaktig bild då besvarandet av enkäten sker med nutiden i tankarna. Det beskriver då enbart en viss tidpunkt under projektet, inte hela projektet.

Ofta finns inga slutvärden bestämda för målen. Detta kan vara en fördel i vissa fall. Då målet är uppnått fast det finns kapacitet att göra ännu bättre kan processen stanna där eftersom målet ändå är uppnått. Då målet är öppet, som exempelvis en god arbetsmiljö under produktionen, finns ingen övre gräns för hur bra den kan bli. Därför kan processen aldrig stanna då det alltid finns mer att sträva efter. Problemet med öppna mål är att det kan vara svårt att bedöma om de är uppnådda. Hur bra måste arbetsmiljön vara för att målet en god arbetsmiljö under produktionen ska vara uppnått? Dock kan detta lösas genom att fråga alla medverkande i projektet om de upplever att det har varit en god arbetsmiljö under produktionstiden. Svarar alla ja har målet uppnåtts och då svarsfördelningen är ojämn kan utvärdering av måluppfyllelse beskrivas med hjälp av procent.

Det är viktigt att målen är relevanta för projektet. Vid referensprojektet på sjukhuset i Lidköping var ett mål följande: en patientcentrerad, trygg och säker vård. Detta är ett mål som kan anses vara självklart, men projektet kan inte uppnå detta mål. Detta mål kan först uppnås då byggnaden står färdig och brukas. Om målet uppnås eller ej beror inte på byggnaden utan insatsen som läggs ner av personalen på sjukhuset. Planeringen under projekteringen kan ge förutsättningar för att målet ska kunna uppnås med det är sjukhusets insats som är avgörande. Istället bör målet omformuleras till: Skapa så goda förutsättningar som möjligt för att uppnå en patientcentrerad, trygg och säker vård. Detta ger en mer klar bild av vad alla aktörer ska sträva efter.

I projektet på sjukhuset i Lidköping upplevde olika aktörer målen olika viktiga. Detta är naturligt då alla arbetar med olika delar i projektet. Vissa kommer därför att tycka att vissa mål inte är relevanta, men de kommer ändå att fylla en funktion så länge någon tar ansvar och ser till att målen uppnås.

Ibland går mål hand i hand med andra mål. Exempelvis kommer målet, få detta projekt som referens för partneringsamarbete, att uppnås då alla andra mål uppnås i referensprojektet på sjukhuset i Lidköping. Därför kan målet tyckas vara onödigt, men det sätter en prägel på projektet som är viktigt. Därför är dessa mål viktiga att ha med, de motiverar alla inblandade.

Det är viktigt att det ges god tid till att arbeta med målen. Utan mål kommer inte partnering kunna uppfylla sitt syfte. På samma sätt kommer mål som inte känns tillräckligt genomarbetade göra att processen inte kan optimeras. Om målen inte är tydliga och relevanta kommer varje individ tolka målen själv och olika målbilder kan uppkomma. Detta leder då till att aktörerna arbetar åt olika håll, vilket är motsatsen till grundtanken med gemensamma mål. Därför måste mycket tid läggas på att diskutera fram målen och att utveckla dem. Det är även viktigt att kontinuerlig under hela byggprocessen arbeta med målen och mäta dem för att kunna göra en uppföljning.

4.1.9. Konflikthanteringssystem

Konflikter motverkar samverkan då de inte snabbt kan lösas. Vid partneringsprojekt arbetar alla närmare varandra än i traditionella projekt och diskussionerna är mer öppna. Detta gör att risken för konflikter minimeras eftersom då något oklart kommer fram tas det snabbt till en diskussion.

Underentreprenörer måste prestera och uppfylla sin beställares, huvudentreprenörens, krav för att få framtida arbeten. Därför finns det en rädsla från underentreprenörernas sida att ta itu med konflikter, hellre undviks dem. Ett konflikthanteringssystem förklarar enkelt för alla deltagare hur de ska gå till väga då konflikter uppstår. Därför fungerar ett konflikthanteringssystem som ett balansverktyg mellan underentreprenörer och entreprenörer. Det ger alla en trygghet och en kännedom om hur de ska agera om det skulle behövas. Givetvis behövs inte alltid ett system för att lösa konflikter, systemet ska enbart ge alla en klar bild av vad som gäller då en konflikt uppstår.

Konflikthanteringssystem ska inte vara krångliga, utan så enkla att alla deltagare snabbt kan ta till sig hur det fungerar. Trappstegsmodellen är en bra modell, dels för dess enkelhet och dels för att den sporrar alla att lösa konflikter så tidigt som möjligt.

Problemet med konflikthanteringssystem är aktörernas tankar kring konflikter. Ordet har en negativ klang och känns för många som motsatsen till partnering. Därför måste det påpekas att konflikter inte behöver vara negativa. Om konflikten utnyttjas till lärande och utveckling blir det istället positivt. Konflikten blir istället lösningen på ett problem istället för problemet i sig. Därför bör namnet konflikthanteringssystem inte användas utan ett substitut som exempelvis problemlösning och utvecklingssystem är mer lämpligt.

Det kan räcka att förklara hur alla ska gå tillväga då konflikter uppstår under uppstartsmötet. Problemet uppstår när medarbetare kommer in senare i projektet. För att förhindra detta är det bra att dokumentera systemet i en partneringsdeklaration som alla kan komma åt. Desto större projekt desto viktigare är det med ett konflikthanteringssystem eftersom det är flera inblandade och risken för konflikter är större. Oberoende storlek så fungerar systemet alltid som ett balansverktyg, så i den aspekten bör det alltid finnas ett konflikthanteringssystem.

4.1.10. Partneringdeklaration

I projektet på sjukhuset i Lidköping har de inte haft någon partneringdeklaration. Det innebär inte att de dokument som en partneringdeklaration bör innehålla inte har funnits. Utan mer att det inte gjorts någon sammanställning av de dokument som finns tillgängliga. Varje partneringprojekt bör ha en partneringdeklaration. Den ska sammanställas på uppstartsmötet och där även undertecknas av alla deltagande. Den ska även kunna ändras under projektets gång om det blir större förändringar som gör stor påverkan.

Partneringdeklaration ska finnas för att det ska bli lättare att hitta information då allt är samlat. Det blir lättare för nya medarbetare att få en övergripande bild av projektet. Inte bara hur stort det är och vad det kommer att kosta utan även hur personalen ska uppträda på arbetsplatsen och vad partnering innebär i projektet. Det kan även vara bra att visa för personer som kommer på studiebesök eller andra kortare vistelser på arbetsplatsen. Dock är den absolut viktigaste funktionen att ge nya medarbetare en bild av hur partnering fungerar i projektet och för alla medverkande att snabbt kunna sätta sig in i vad som gäller när frågor uppkommer.

Partneringdeklarationen behöver inte innehålla alla punkter som beskrivs i kapitel 2.8 utan kan variera från projekt till projekt. Varje projekt kan välja att använda de delar som de tycker är viktiga för projektet. Dock är vissa delar viktiga att de finns med så som allmänna förutsättningar och överenskomna värderingar och målsättningar. Det viktigaste med deklarationen är, eftersom det är ett levande dokument, att den ständigt är uppdaterad och att alla kan komma åt den.

4.1.11. Förankra partnering i byggprocessen

Det är viktigt att partnering blir en del av den vardagliga processen. Partneringledaren kan ha detta som sin uppgift men det anses vara en kostsam och ineffektiv modell. Det är bättre att några aktörer i projektet tar ansvar och ser till att partnering förankras. Dels kan de lättare förankra partnering eftersom de ändå ingår i den vardagliga processen och dels kostar det inte mer eftersom tiden de lägger ner i projektet hade lagts ner oberoende om de hade ansvar för att förankra partnering eller inte. Det tas lättare emot av de andra aktörerna ifall det är några i projektet som gör partnering till en del av processen än en partneringledare utan byggteknisk kunskap.

4.1.12. Fortsatt teambuilding

Under uppstartsmötet hölls några korta teambuildingövningar bland annat en tipspromenad som gjordes gruppvis. Det var ett bra inslag som ledde till sociala kontakter. Det har även diskuterats att göra olika teambuildingaktiviteter under projektets gång för att hålla kvar den goda stämning och teamkänsla som bildades under uppstartsmötet. Det har hittills inte fungerat så bra. Det borde bestämmas redan under uppstartsmötet vilka som ska anordna dessa aktiviteter. Aktiviteternas storlek är inte viktig utan att göra någonting gemensamt utanför arbetet är det betydelsefulla.

4.1.13. Fortsatt målbearbetning och utveckling av partnering i projektet

För att följa upp de mål som sattes under uppstartsmötet skulle uppföljningsmöten anordnas. Datum för dessa borde sättas redan under uppstartsmötet så att alla aktörer redan då kunde boka upp dessa datum. Det gjordes inte i projektet vi följde utan mötet blev uppskjutet och kom något sent i processen.

Det är viktigt att uppföljningsmötena sker kontinuerligt och att det inte är för lång tid mellan dessa. Mycket tid måste då läggas på att uppdatera alla medverkande för att effektivt kunna behandla dagordningen. Det är även viktigt att moderatören är tydlig i vad mötet syftar till och att aktörerna förstår hur de ska arbeta under mötet. Annars blir mötet ett irritationsmoment och skapar misstro mot partnering istället för att utveckla partnering i projektet.

4.2. Slutsats

Denna del består av en sammanfattning av diskussionen innan. Fördelar som kan förväntas i partneringsprojekt jämfört med traditionella byggprojekt är förhöjd kvalitet, och en bättre arbetsmiljö. Resterande fördelar beror på hur målen utformas. Här presenteras ett tillvägagångssätt för hur aktörer ska arbeta med partnering i byggprojekt under projekteringsfasen. Givetvis är alla delar viktiga för alla partneringsprojekt och bör vara en del även om partnering verkar längre än projekteringskedet men undersökningen har inte verkat längre än till det skedet. Därför bör fler åtgärder göras för att arbeta med partnering under andra skeden.

4.2.1. Definiera partnering för projektet

I vilken omfattning partnering ska verka i projektet beror på hur stor potential det finns för att partnering ska höja kvalitén, sänka kostnader samt sänker byggtiden. Det är beställaren själv som ska avgöra detta och ingen konsult. Beställaren måste själv tro på partnering i projektet och förmedla inställningen till medverkande aktörer.

4.2.2. Välj incitament för att locka till samarbete

Skapa ett incitament som passar för projektet och leder till extraordinära insatser, både varje individ för sig men även genom gemensamma insatser. Det är viktigt att ingen part får större fördelar genom incitamentet än de andra eftersom detta motverkar partnering.

4.2.3. Välj rätt medarbetare

Var noga med att medarbetarna som ska verka i partneringsprojektet är medvetna om vad som gäller och har rätt inställning till partnering. Det är viktigt att hela företaget står bakom och är villiga att lägga resurser på att lyckas i projektet. Alla medverkande måste tro på att partnering är rätt arbetsätt för projektet.

4.2.4. Välj rätt partneringledare

Vilka egenskaper partneringledaren ska ha beror på vilken arbetsinsats partneringledaren ska göra i projektet. Om det inte finns någon av aktörerna i projektet som ska ta ansvar och förankra partnering i byggprocessen bör partneringledaren ha en mer byggteknisk kunskap för att kunna medverka i projektet. Dock är det bättre och billigare att förankra partnering genom några som verkar i byggprocessen naturligt. Oavsett vilket är partneringledarens viktigaste egenskap dennes ledaregenskap och att han/hon är objektiv och uppfattas så av andra. Det är även viktigt att partneringledaren tror att partnering är ett bra sätt att arbeta på och är strukturerad i sitt arbete.

4.2.5. Projektorganisering

Bestäm hur projektet ska organiseras. Diskutera i samråd med de inblandade om projektet ska innehålla en öppen mötesplats, hur möten ska fungera, om det finnas samordningsgrupper och hur de ska fungera. Vilka som ska vara ansvariga för att förankra partnering i processen och vilka som ska ingå i projektrådet. Bestäm vilka befogenheter och ansvar varje aktör ska ha samt hur kommunikationen ska ske. Bestäm även hur eventuella konflikter ska hanteras och kom överens om hur ni ska arbeta med öppna böcker.

4.2.6. Klargör förutsättningarna under ett uppstartsmöte

Samla alla aktörer som ska medverka i partneringsprojektet, bättre att för många medverkar än för få. Lägg ner både tid och pengar på mötet, och låt partneringledaren planera det noggrant. Bestäm datum tidigt så att alla kan medverka. Mötet ska äga rum innan projektet startar och ska vara på en neutral plats där ingen känner att någon annan har ett övertag. Blanda framtagandet av förutsättningarna med sociala aktiviteter för att på så vis öka samarbetet och diskussionerna mellan aktörerna. Var dock noggrann med att det finns tid för att bearbeta alla de viktiga punkterna på dagordningen. Ingen av aktörerna ska vara med och leda mötet utan enbart partneringledaren ska fungera som moderator.

I tabell 4.1 beskrivs vårt förslag på dagordning för uppstartsmöte. I tabellen beskrivs även vad varje punkt innebär och hur aktörerna ska arbeta med dem. Vi har valt att inte lägga in pauser och sociala aktiviteter utan det bör anpassas för varje projekt.

Dagordning	Tillvägagångssätt för dagordningen
Presentera projektet	Förklara i korta drag hur projektet ser ut och hur det kommer att fungera. Förklara även varför det valdes att arbeta med partnering i projektet.
Presentera deltagarna och deras förväntningar	Låt alla deltagare presentera sig kort, både deras yrkesroll, vad de tycker om partnering men även en kort personlig beskrivning.
Projektsammanfattning	Tydliggör viktiga punkter ännu en gång och vad som kan påverkas genom partnering samt vilka avgränsningar som finns. Presentera eventuell öppen mötesplats, öppna böcker och incitament och hur de ska fungera.
Vad kan påverkas och ändras i projektet	Arbeta i mindre grupper med aktörer från olika företag och diskutera vad som kan påverkas och ändras. Diskutera även vad som inte kan ändras och påverkas. Detta ska inte ta lång tid, det räcker med ungefär 15 minuter. Låt sedan varje grupp presentera vad de har kommit fram till samtidigt som moderatorm sammanställer allt i ett dokument. Låt alla deltagare få komma med åsikter efter alla grupper har presenterat vad de har kommit fram till.
Arbeta fram mål	Stäm av de mål som redan finns i systemhandlingen. Dela in alla i mindre grupper, inte samma som tidigare utan nya blandade grupper. Låt varje grupp diskutera fram mål för projektet i 15 minuter. Gör sedan som tidigare, låt varje grupp presentera vad de har kommit fram till och sammanställ i ett dokument. Efter varje grupp har presenterat låt alla deltagare få komma med åsikter.
Roller i projektet	Tydliggör de olika rollerna i projektet och hur organiseringen ska se ut, exempelvis partneringsrådet, partneringledaren och projektteamet. Diskutera befogenheter, ansvar och kommunikation.

Tabell 4.1 Dagordning för uppstartsmöte, forts. nästa sida

Uppföljningsmetoder	För att målen ska fungera måste de ständigt följas upp. Deras relevans, nytta och mening måste kontinuerligt diskuteras under projektets gång. Förklara hur uppföljningen ska fungera, hur ofta de kommer att ske samt vikten av dessa. Bestäm tidpunkt för första uppföljningsmötet när alla aktörer är närvarande och almanackorna lätt kan jämföras.
Eventuella hinder	Arbeta i mindre grupper som tidigare. Diskutera vilka hinder och risker som skulle kunna uppstå både internt och externt. Låt varje grupp redovisa sina tankar och sammanfatta allt i ett dokument och låt alla få framföra sina åsikter.
Åtgärdsplan	Arbeta i mindre grupper som tidigare och diskutera fram hur hinder och risker ska undvikas samt vilka åtgärder som ska ske ifall det skulle inträffa.
Konflikthanteringsplan	Presentera tidigare framtaget konflikthanteringssystem och hur den ska fungera. Sammanfoga detta med åtgärdsplanen för att få en tydlig helhetsbild.
Möjligheter	Diskutera vilket ansvar varje person har till innovation och klargör vikten av att komma med förslag och vikten av att vara öppen för nya förslag.
Kännetecken för arbetet i projektet	Diskutera fram vad projektet ska genomsyras av. Arbeta även här i mindre grupper och presentera varje grupp för sig. Gör en lång lista på allas åsikter.
Avslutning	Sammanfatta dagarna och vad som har framkommit. Presentera partneringdeklarationen och dess funktion. Beskriv definitionen av partnering i projektet och använd gärna partneringblomman som hjälpmedel. Därefter ska alla underteckna partneringdeklarationen.

Tabell 4.1 Dagordning för uppstartsmöte

4.2.7. Förankra partnering i byggprocessen

Bästa sättet att förankra partnering i ett projekt är att någon eller några i ledarposition tar ansvar för att de ska ske. De ska ha kontinuerlig kontakt med partneringledaren för att byta information mellan varandra och på så vis kunna se att projektet styrs på rätt sätt. Andra alternativet är att en partneringledare med byggtkniskunskap medverkar i det dagliga arbetet och tar ansvar för att partnering blir en del i processen.

4.2.8. Fortsatt teambuilding

Eftersom förtroende och kommunikation är en viktig byggsten i partneringprojekt är det viktigt att ha sociala aktiviteter då alla kan närvara. De ska inte vara så ofta att de känns påträngande men inte heller för sällan. Uppskattningsvis är fyra gånger per år lagom, men varierar från projekt till projekt beroende på bland annat storleken på aktiviteterna, antal medverkande aktörer och hur ofta de träffas i det dagliga arbetet.

4.2.9. Fortsatt målbearbetning och utveckling av partnering i projektet

Känns målen inte relevanta och luddiga mister de sitt syfte. Målen kan behöva utvecklas under projektets gång för att vara relevanta. Det är även viktigt för alla medverkande att se när målen uppfylls och vilka som är kvar. De ska gemensamt hitta ett tillvägagångssätt för att uppnå målen som kvarstår. Därför måste målen bearbetas kontinuerligt under byggprocessens. Detta bör ske lika ofta som teambuildingen.

På dessa möten ska det även diskuteras hur partnering kan utvecklas till det bättre i projektet. Detta sker även naturligt mellan mötena genom att några aktivt arbetar med att förankra partnering i processen. Ändå är det viktigt att alla tillsammans får ta del av vad som har förändrats och vad som kommer att förändras. Detta för att alla ska känna sig delaktiga och för att ingens innovationer ska gå förlorade. Förändringarna bör dokumenteras för att kunna tas vidare till framtida partneringprojekt.

5. Referenser

5.1. Litteratur

Baden Hellard, Ron (1995) *Project partnering: Principle and practice*. Trowbridge: Redwood Books. ISBN 0-7277-2043-0

Ejlertsson, Göran (1996) *Enkäten i praktiken* Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-00052-9

Fernström, Gösta (2003) *Partnerskap och partnering i bygg- och fastighetsbranschen*. Smedjebacken: Scandbook AB. ISBN: 91-7988-240-0

Fernström, Gösta (2006), *Från byggherre till strategisk partnering: Executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering*. Stockholm: Fernia Consulting AB. ISBN 91-631-8789-2

Fjällström, Håkan & Forsström Svante (1999) *Ett arbetssätt för bättre byggprojekt*. Stockholm: Universitetsservice US AB.

Från byggsekt till byggsektor (2002). Stockholm: Fritzes. (Statens offentliga utredningar 2000:44)

Hindersson, Per (18/2002) Partnerskap med öppen ekonomi *Byggindustrin*, s. 12-16.

Josephson, Per-Erik & Lindahl, Göran (2002) *Roller, relationer och kunskapsuppbyggnad i partnerlika projektorganisationer: Hotel Gothia Towers*. Göteborg: Chalmers Repro

Kadefors, Anna (2002) *Förtroende och samverkan i byggprocessen: Förutsättningar och erfarenheter*. Göteborg: Chalmers Repro. ISBN 91-974371-0-7

Lindkvist, Nina (2005) *Partnering i byggbranschen – vad är det och gör det någon skillnad?*

Ljungström, Kerstin & Sagerberg, Tom (1991) *Konflikter på jobbet? -om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras*. Uppsala: Svenskt Tryck. ISBN 91-705-021-x

Lundgren, Jens (2001) *Partnering –en ekonomisk utvärdering*.

Nyström, Johan (2003) *A note on Partnering and Wittgenstein's Family-Resemblance concept*. Working Paper No. 45

Rhodin, Anna (2002) *Interaktionsprocesser i byggprojekt –en studie i partnering som kraft för förändring*. Luleå: Universitetstryckeriet.

Sörensen, Niklas & Samuelson, Gunnar (4/2005) Är partnering någonting för konsulter? *Väg- och vattenbyggaren*, s. 58-60.

5.2. Elektroniska källor

Västfastigheters hemsida a, www.vastfastigheter.se Andersson, Jörgen (2007)

Tillgänglig: http://vastfast.vgregion.se/databaser/projekt_fordjupning.asp?projektid=170
(2007-05-21)

Västfastigheters hemsida b, www.vastfastigheter.se Andersson, Jörgen (2007)

Tillgänglig: <http://vastfast.vgregion.se/vastfast/>
(2007-05-21)

Västra Götalandsregionens hemsida, www.vgregion.se Glaes, Leif (2007)

Tillgänglig: http://www.vgregion.se/vgrtemplates/BildRightPage____41839.aspx (2007-05-23)

Urkrafts hemsida www.urkraft.com Gustavsson, Jonny & Munck, Stefan (2007)

Tillgänglig: <http://www.urkraft.com/default2.asp> (2007-05-23)

5.3. Muntliga källor

Andersson, Magnus projektledare Skanska, samtal den 24 maj 2007

Gustavsson, Jonny partneringledare Urkraft, samtal den 23 maj 2007

Höök, Knut projektledare Västfastigheter, samtal den 12 april 2007

Lidskog, Mats CAD-samordnare Västfastigheter, samtal den 1 januari 2007

Larsson, Per-Olof biträdande projektledare Västfastigheter, samtal den 23 maj

ENKÄTUNDERSÖKNING

UTVÄRDERING AV PARTNERING I PROJEKTERINGSSKEDET

Syftet med vårt examensarbete är att

Följa partneringprocessen i verkligheten under projekteringsfasen
Undersöka partnerings effekter och dokumentera dessa
Jämföra partnering med traditionellt byggande

Denna enkät kommer att vara en viktig del för vårt examensarbete.
Vi ber dig därför att ta dig tid och besvara frågorna ärligt.



Enkätsvaren kommer **enbart** att ses av examensarbetarna. Vi kommer **inte** att lägga någon vikt vid vad du personligen har svarat och ditt namn kommer **inte** att publiceras. Dock ber vi dig ändå skriva ditt namn och var du jobbar. På så vis kommer vi lättare att kunna följa upp frågorna.

Namn:

Företag:

Inställningen till Partnering

Stämmer

Stämmer inte

Jag har positiv inställning till partnering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag hade positiv inställning till partnering innan projektstarten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tror andra har positiv inställning till partnering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öppenhet är viktigt för ett lyckat partneringprojekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sättet att arbeta med partnering har motsvarat mina förväntningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det är lättare att samarbeta med andra i projektet tack vare partnering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
När medarbetare som inte var med från start kommit in i projektet har partneringandan spridits till honom/henne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vad har påverkat att din inställning till partnering har ändrats sedan projektstarten?
(om den inte har ändrats så svara inte)

Skulle partneringandan kunna höjas och isåfall hur?

Partneringledaren

Stämmer

Stämmer inte

Partneringledaren är viktig för ett lyckat partneringprojekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag har stort förtroende för partneringledaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partneringledaren ser till så att alla blir delaktiga i projektet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsmiljön förbättras genom partneringledaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partneringledaren är objektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skulle partneringledarens roll kunna förändras till det bättre och isåfall hur?

Uppstartsmöte

Stämmer

Stämmer inte

För att få ett lyckat partneringsprojekt är uppstartsmöte viktigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppstartsmötet var en bra start för att skapa ett bra samarbete mellan alla parter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det är bra att tid och pengar lades ner på genomförandet av uppstartningsmötet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De två dagarna på Lundsbrunn är lagom lång tid för ett uppstartningsmöte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alla var delaktiga under dagarna på Lundsbrunn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min inställning till partnering ändrades under uppstartsmötet	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
Jag tror att andras inställning till partnering ändrades under uppstartsmötet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min inställning till uppstartsmöten var positiv innan mötet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min inställning till uppstartsmöten är positiv idag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nya tankar berörande byggtekniska lösningar för projektet föddes under uppstartsmötet	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>

Skulle uppstartsmötet kunna förbättras och iså fall hur?

Projekteringsmöte

Stämmer

Stämmer inte

Projekteringsmöten är viktiga för ett lyckat
partneringprojekt

Alla är delaktiga under projekteringsmötena

Min inställning till projekteringsmötena är positiv

 Jag tror att andras inställning till projekteringsmötena
är positiv Jag känner att de projekteringsmöten jag deltar i är
relevanta för mig (om du inte deltar så kryssa inte)

Tycker du att projekteringsmötena skiljer sig från de i projekt utan partnering och iså fall på vilket sätt?

Vilken betydelse har projekteringsmötena för projektet?

Skulle projekteringsmötena kunna förbättras och isåfall hur?

Samordningsgrupper

Stämmer

Stämmer inte

Samordningsgrupper är viktiga för ett lyckat
partneringprojekt

Min inställning till samordningsgrupperna är positiv

Alla är delaktiga under samordningsgruppsmötena

Jag tror att andras inställning till samordningsgrupperna är
positiv

Jag känner att de samordningsgruppsmöten jag deltar i är
relevanta för mig (om du inte deltar så kryssa inte)

Det är mer effektivt att behandla vissa frågor i små
samordningsgrupper istället för på projekteringsmöten

Vilken betydelse har samordningsgruppsmötena för projektet?

Skulle samordningsgruppsmötena kunna förbättras och isåfall hur?

Navet

Stämmer

Stämmer inte

Jag tycker att navet är en viktig del i partneringprojektet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tror att andra tycker att navet är en viktig del i partneringprojektet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag använder aktivt navet för att byta information med andra i projektet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alla är delaktiga i användandet av navet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag hittar informationen jag söker på navet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det är tidskrävande att arbeta med navet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vad jag vet har det funnits/finns filer som inte är av den senaste versionen	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
Vad jag vet har det har funnits/finns filer som innehåller felaktig information	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
Jag har upptäckt att jag har gjort dubbelarbete genom att se vad andra har gjort på navet	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>

När du har uppdaterat en fil, hur lång tid tar det innan du har lagt ut den på navet?

Skulle navet kunna förbättras och isåfall hur?

Partnering

Vilken inverkan tycker du partnering har haft på detta projektet så här långt?

Vill du jobba med partnering i framtiden och iså fall i vilken typ av projekt?

Vi uppskattar din insats och dit visade intresse, tack för din hjälp!

Jakob Andersson

Sabina Boberg

GÄLLANDE

Avtal

Totalentreprenad för uppförande av ny vårdbyggnad hus17 samt ombyggnad av hus 25 och hus 26 vid sjukhuset i Lidköping

Mellan Västra Götalandsregionen - Västfastigheter, distrikt Mariestad, nedan kallad beställaren, och

Skanska Sverige AB, region Hus Väst, Skaraborg

nedan kallad totalentreprenör, har denna dag träffats följande avtal avseende rubricerad totalentreprenad med partnering som samarbetsform.

1. Avtalet omfattning

Till grund för denna beställning gäller följande handlingar och villkor:

- detta avtal daterat 2007.03.13.
- ABT 94 med följande ändring av kap.4 § 7 och kap.9 § 1.
 - garantitiden för entreprenaden är fem (5) år.
 - tvist på grund av avtalet skall avgöras i svensk allmän domstol.
- anbud dat. 2006.09.18 med tillhörande bilagor.
- förfrågan anbud för totalentreprenad-partnering dat. 2006.06.30 med tillhörande bilagor.

2. Allmänt

Projektet skall genomföras i partnerskap, i detta dokument benämnt partnering. Beställare och totalentreprenör kommer att bidra med sina erfarenheter och kunnande för projektets bästa i förvissning om att de gemensamt kan åstadkomma en bättre helhetslösning än i traditionella entreprenadformer.

2.1 Partnering

Uppgiften löses i en partneringmodell, i vilken beställare och totalentreprenör gemensamt löser uppgiften i öppet samarbete. Om totalentreprenören anlitar underentreprenörer åligger det totalentreprenören att teckna avtal med underentreprenörer på villkor som innebär att underentreprenörer kommer att medverka i partneringsarbetet på samma sätt som totalentreprenören.

Undantag kan göras vid upphandling av underentreprenörer av mindre omfattning men då först efter samråd med beställare.

PKP

3. Hållning och målsättning

3.1 Projektering och produktion

Parternas mål är:

- att arbetet skall genomsyras av öppenhet, ärlighet och tolerans och med respekt för parternas olika roller i projektet.
- att arbetet i projektet präglas av förtroende och tillit för varandra.
- att alla inom projektet skall arbeta mot att fastlagda mål kan infrias.
- att genomföra en löpande utvärdering med syfte att värdera att uppställda mål för projektet nås
- att genomföra en effektiv och utvecklande process, som säkrar efterlevnad av fastställda kvalitativa, tidsmässiga och ekonomiska mål.
- att alla inom projektet skall arbeta för att parternas resurser utnyttjas optimalt.
- att genomföra en process i visshet om att kvalitén i processen har stor betydelse för det färdiga resultatet.
- att säkra kvalitén i projektet.
- att alla inom projektet skall vara besjälade av engagemang och entusiasm och känna delaktighet och arbetsglädje för sitt deltagande i projektet
- att deltagarna i projektet också under garantitiden skall känna ansvar och engagemang.
- att genom teamkänsla och samarbete utnyttja den samlade kompetensen för att aktivt bidra till effektiva problemlösningar samt kreativt nytänkande.
- att med en effektiv planering och samordning skapa tydliga förutsättningar med god framförhållning.
- vid val av system, tekniska lösningar och produktval välja det som främjar en långsiktig lönsamhet samt en effektiv energi- och resursanvändning.

4. Partneringledare

Partneringledare skall som motor och pådrivare säkerställa att alla medverkande i projektet sätter detta i centrum och arbetar för projektets bästa. Totalentreprenören har anlitat Jonny Gustavsson, Urkraft, som partneringledare.

5. Organisation

Avtalsparterna förpliktigar sig att handla i överensstämmelse med den målsättning och de intensioner som gäller för avtalet. Parterna är överens om att det förutsätter ärlighet, öppenhet, förtroende, tillit och professionalism.

Bilaga B - Kontrakt mellan entreprenör och beställare vid referensprojektet (3/6)**5.1 Projektråd**

Beställare: Bo Kjellstrand, Västfastigheter
Tel. 0501 – 62 000
Fax. 0501 – 622 94
E-mail: bo.kjellstrand@vgregion.se

Totalentreprenör: Peder Löwhagen, Skanska Sverige AB
Tel. 0500 – 47 25 00
Fax. 0500 – 47 25 25
E-mail: peder.lowhagen@skanska.se

5.2 Projektledning

B:s projektledare: Knut Höök, Hööks Konsult AB
Mob.tel. 070 – 553 02 58
E-mail: knut.hook@vgregion.se

B:s bitr. projektledare: Per-Olof Larsson, WSP
Tel. 0510 – 488 903
Mob.tel. 0705 – 18 87 05
E-mail: per-olof.larsson@vgregion.se

B:s handl. - vvs-frågor: Lars Lenhult, Västfastigheter
Tel. 0501 – 62 307
Mob.tel. 070 – 526 23 07
E-mail: lars.lenhult@vgregion.se

B:s handl.-el-hissfrågor: Jörgen Andersson, PBK-Elkonsulter AB
Tel. 0510 – 488 904
Mob.tel. 070 – 326 40 01
E-mail: jorgen.bo.andersson@vgregion.se

TE:s projektchef och projekteringsledare: Magnus Andersson, Skanska Sverige AB
Tel. 0510 – 601 91
Mob.tel. 073 – 410 14 20
E-mail: magnus.l.andersson@skanska.se

TE:s produktionschef: Anders Nilsson, Skanska Sverige AB
Mob.tel. 070 – 546 70 74
E-mail: anders.h.nilsson@skanska.se

TE:s kalkylansvarig: Bo Englund, Skanska Sverige AB
Tel. 0500 – 47 25 03
Fax. 0500 – 47 25 25
E-mail: bo.englund@skanska.se

TE:s projektingenjör: Sven-Håkan Thorsén, Skanska Sverige AB
Tel. 0500 - 47 25 14
Fax. 0500 – 47 25 25
E-mail: sven-hakan.thorsen@skanska.se

Bilaga B - Kontrakt mellan entreprenör och beställare vid referensprojektet (4/6)

TE:s installationssam-
ordning:

Jonas Åberg, Skanska Sverige AB
Tel. 031 – 771 12 80
Fax. 031 – 771 19 23
E-mail: jonas.berg@skanska.se

6. Parternas bidrag och arbetsuppgifter

Projektledningen ansvarar gemensamt för att projektet genomförs mål-
inriktat och effektivt.

- delta aktivt i upphandling av konsulter, underentreprenörer, leverantörer m.m.
- medverka aktivt i projektering med sakkunniga och installationskunnig personal, granska och samgranska handlingar och lämna synpunkter på dessa.
- medverka aktivt i tidsplanering avseende projektering, produktion, utrustning och avlämnande.
- lämna besked om när handlingar måste föreligga som upphandlingsunderlag för att upphandlingar skall kunna ske i rätt tid.
- medverka vid upprättande av upphandlingsunderlag, infordrande av offerter och utvärdering av inkomna offerter.
- aktivt medverka med förslag om materialval och lösningar med hänsyn till driftsekonomiska utföranden. Produktionsmetoder skall beaktas. Vid olika uppfattning om val av material och utformning skall dock beställaren ha det slutliga avgörandet.
- aktivt medverka vid framtagande av kalkyler, kostnadsuppföljningar och prognoser.
- att medverka med aktivt kvalitetsmedvetande som skall leda till att förebygga fel i projektering och produktion.
- att medverka med att Västra Götalandsregionens riktlinjer för miljö- och tillgänglighetspolicy beaktas i projektering och produktion.

7. Ekonomi

7.1 Målsättning

- att genomföra projektet inom givna ekonomiska ramar.

7.2 Öppna böcker

Full öppenhet och rätt till insyn skall gälla om ekonomin i projektet och entreprenörens ekonomi för att fullgöra sina åtaganden i projektet. Parterna har ett gemensamt ansvar för att ekonomin hålls inom budgetramarna och är förpliktade till att medverka till att optimera ekonomin i syfte att uppnå bästa möjliga resultat för båda parter.

7.3 Ersättning till entreprenören

Ersättningen till entreprenören är uppdelad i två delar: En fast del och en rörlig del med incitament.

Bilaga B - Kontrakt mellan entreprenör och beställare vid referensprojektet (5/6)

7.3.1 Fast del

För fast del erhåller entreprenören ersättning med kr. 11.700.000:- (elvamiljonersjuhundratusenkronor) exkl. lagstadgad mervärdesskatt.

Justering-reglering av den fasta delen skall endast ske om riktkostnaden i den rörliga delen justeras med mer än 7,5 %.

Justering av den fasta delen skall ske med 11 % på den del som över- eller underskrider det ev. justerade riktpriiset med mer än 7,5 % av nedanstående kontrakterad rikt kostnad.

Säkerhet till beställaren skall lämnas i form av Skanska borgen. Då avgår Kr 80.000:- från den fasta delens ersättning.

7.3.2 Rörlig del med incitament

Rörlig del utgörs av en rikt kostnad på kr. 105.600.000:- (ett hundra fem miljoner sex hundra tusen kronor) exkl. lagstadgad mervärdesskatt.

Justering av rörlig del av rikt kostnaden skall endast ske enligt följande:

- ändring av lagar och författningar som ej var kända vid anbudstillfället 2006.09.18. (Kostnad för förändrad snölastzon i Lidköpingsområdet ingår dock ej i rikt kostnaden.)
- ändrad omfattning i yta eller volym av huskropparna.
- av beställaren beställd väsentlig förändring i förhållande till kontraktshandlingen.

Incitament beräknas genom att den ev. justerade rikt kostnaden - slutlig rikt kostnad jämförs med den slutligt nedlagda självkostnaden för den rörliga delen.

Om summan understiger slutlig rikt kostnad erhåller entreprenören 40 % av skillnaden upp till en maxgräns på 15 % av den slutliga rikt kostnaden.

Om summan överstiger slutlig rikt kostnad skall entreprenörens ersättning minskas med 40 % av skillnaden.

Slutlig incitamentsberäkning skall ske när entreprenaden i dess helhet blivit godkänd vid slutbesiktning och där fel blivit åtgärdade och godkända.

RL Au

Bilaga B - Kontrakt mellan entreprenör och beställare vid referensprojektet (6/6)

8. Oenighet

Oenighet mellan parterna skall klaras ut snabbt genom förhandlingar och på lägst möjliga nivå i organisationen.

Kan oenighet inte lösas genom informella kontakter mellan parterna inom de tidsramar som fastslagits för att driva projektet framåt kallas omedelbart till formellt möte i projektrådet, där antingen problemet skall lösas, eller i undantagsfall överförs till en högre ledningsnivå hos respektive part.

Om parterna inte träffar överenskommelse enligt ovan skall tvist i anledning av detta avtal slutligt avgöras av allmän domstol.

Detta avtal är upprättad i två likalydande exemplar och utväxlade.
Avtalet får inte av någondera part på annan överlåtas

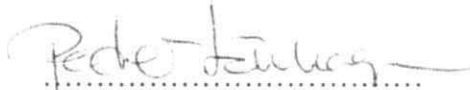
Mariestad 200~~6~~⁷.03.13

Beställare
Västra Götalandsregionen
Västfastigheter
Distrikt Mariestad

Totalentreprenör
Skanska Sverige AB
Region Hus Väst
Distrikt Skaraborg



Bo Kjellstrand
Fastighetschef



Peder Löwhagen

.....
Kjell Eriksson
Fastighetsdirektör

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (1/16)

Hur definierar du partnering i detta projekt?

Ett gemensamt ansvar

Vilka fördelar hoppas du att partnering ska ge detta projekt?

Alla drar åt samma håll, hjälpas åt, samarbete, I samband med slutbesiktning hoppas jag att alla kan var med och ta ansvar och inte står brevid och säger "va vad det jag sa"

Upplever du att partnering är ett nytt sätt att arbeta eller är det bara ett nytt ord?

Tycker väl de känns lite som bara ett nytt ord

Tycker du någon motverkar partnering i detta projekt och i så fall på vilket sätt?

Nej

Hur upplever du stödet för partneringprojekt från ditt företag?

På Skanska känns det som vi har stort stöd, de är nog distriktschefen som har "drivit på"

Hur definierar du partneringledarens roll i detta projekt?

Opartisk

Vad tror du största skillnaden hade varit ifall partneringledaren inte hade utgjorts av en utomstående part utan ex. någon från Skanska eller Västfastigheter?

De är nog viktigt att den är neutral, annars är det väldigt viktigt att den personen kan sin roll!

Tycker du att målen är relevanta och tydliga?

Delvis

Har uppföljning av målen varit bra?

Vi har väl inte stämt av några mål än

Kan du rangordna målen efter vilka, enligt dig, som är viktigast i projektet.

Sätt en 1 framför den viktigast, två för den näst viktigast och så vidare.

- 4.En hög effektivitet och därmed en fortlöpande resursoptimering
- 1.En god arbetsmiljö för produktion
- 5.En god arbetsmiljö för verksamheten
- 7.Ett hållbart miljötänkande
- 6.Förvaltningsvänlig fastighet (service, drift, underhåll)
- 2.Nöjda partners
- 8.Få detta projekt som referens för partneringsamarbete
- 3.En patientcentrerad trygg och säker vård

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (2/16)

Tycker du ansvarsområdena har varit tydliga? Är det viktigt att de är tydliga?

Tycker att vi på Skanska har ganska tydliga ansvarsområden, är däremot tveksam hur de ser ut hos beställaren, de känns som dem är många men ändå ingen som verkar ta ansvar.

Tycker du att incitamenten är bra och lockar alla till att jobba tillsammans och effektivt?

De måste finnas någon typ av incitament!

Skulle incitamenten kunna förbättras och i så fall hur?

Tycker det är alldeles för komplicerat

Hur tycker du att det har fungerat med ”öppna böcker” i detta projekt?

Jag tror nog att det har fungerat förhållandevis bra, det är viktigt att man litar på varandra, tror det har varit svårast för UE

I detta projekt har det valts att inte ha något specifik tillvägagångssätt för att hantera konflikter. Skulle du känna dig tryggare att ta tag i konflikter, små som stora, med ett system för hur man ska gå till väga?

De hade kanske inte varit fel!

Hur du upplevt konflikter i projektet, stora som små och vad har de inneburit?

Ja

Läggs det ner mer tid i möten än i vanliga projekt?

Ja, betydligt!

Är det svårt att styra projekteringen ekonomisk sätt när man har fria tyglar och uppmuntras till att alltid hitta den bästa lösningen?

Vet ej, har inte deltagit

Projektkontoret har inte används så mycket som många hoppades på ifrån början. Det är svårt för många att vara på kontoret varje dag då de har flera projekt att ta hand om. Skulle du använda projektkontoret om man bestämde två dagar då alla ska vara där?

Vet ej

Har du förslag på hur man ska gå tillväga för att fler skulle använda kontoret?

?

Tror du projektkontoret ger bra effekter till projektet om det skulle användas mer aktivt?

Ja möjligtvis om alla projektörer satt där på heltid!

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (3/16)

Utdrag från NCC:s så arbetar vi:

Kontinuerligt under workshopen arbetar deltagarna fram ett underlag för en partneringdeklaration. Partneringdeklaration är ett dokument som på ett övergripande sätt beskriver den gemensamma projektvisionen och projektets affärsidé. Det är här man skriver ner projektets gemensamma mål och spelregler.

Exempel på punkter som en partneringdeklaration kan innehålla är:

- Allmänna förutsättningar
- Överenskomna värderingar och målsättningar
- Specifikation av de handlingar som föreligger och de handlingar som skall utarbetas under olika skeden
- Organisation och kommunikationsformer
- Specifikation av parternas uppdrag och skyldigheter under olika skeden
- Budgetramar samt principer för ersättning och uppföljning
- Hävande av avtal
- Tidplaner
- Principer för konflikthantering

Skulle det vara bra att ha en parteringdeklaration i detta projekt?

Ja, verkar som en bra modell

Tror du det underlättar för medarbetare som kommer in i senare skede att ha en partneringdeklaration för att lätt kunna sätta sig in i projektet?

Ja

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (4/16)

Hur definierar du partnering i detta projekt?

Öppenhet, strävar mot en bra totallösning

Vilka fördelar hoppas du att partnering ska ge detta projekt?

En bra anläggning.

Upplever du att partnering är ett nytt sätt att arbeta eller är det bara ett nytt ord?

För mig är det ett nytt sätt.

Tycker du någon motverkar partnering i detta projekt och i så fall på vilket sätt?

Hittills är alla med på vagnen, detta återstår att se om vi orkar linan ut.

Hur upplever du stödet för partneringprojekt från ditt företag?

Helt okej.

Hur definierar du partneringledarens roll i detta projekt?

Spindeln som ska få ihop det hela.

Vad tror du största skillnaden hade varit ifall partneringledaren inte hade utgjorts av en utomstående part utan ex. någon från Skanska eller Västfastigheter?

Bra med en utomstående med en objektiv syn på byggbranchen.

Tycker du att målen är relevanta och tydliga?

Ja.

Har uppföljning av målen varit bra?

Nej, eftersom vi bara haft en uppföljning ännu.

Kan du rangordna målen efter vilka, enligt dig, som är viktigast i projektet.

Sätt en 1 framför den viktigast, två för den näst viktigast och så vidare.

- 4.En hög effektivitet och därmed en fortlöpande resursoptimering
- 3.En god arbetsmiljö för produktion
- 2.En god arbetsmiljö för verksamheten
- 5.Ett hållbart miljötänkande
- 6.Förvaltningsvänlig fastighet (service, drift, underhåll)
- 7.Nöjda partners
- 8.Få detta projekt som referens för partneringsamarbete
- 1 En patientcentrerad trygg och säker vård

Tycker du ansvarsområdena har varit tydliga? Är det viktigt att de är tydliga?

Ja, och det är både viktigt och en förutsättning.

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (5/16)

Tycker du att incitamenten är bra och lockar alla till att jobba tillsammans och effektivt?

Ja, tyvärr så träffas vi för lite i hus 25. Det har väl inte blivit som man tänkt sig från början.

Skulle incitamenten kunna förbättras och i så fall hur?

Allting kan alltid förbättras. Ni har väl lösningen.

Hur tycker du att det har fungerat med ”öppna böcker” i detta projekt?

Bra.

I detta projekt har det valts att inte ha något specifik tillvägagångssätt för att hantera konflikter. Skulle du känna dig tryggare att ta tag i konflikter, små som stora, med ett system för hur man ska gå till väga?

Öppenheten gör att konflikterna kommer att bli små.

Hur du upplevt konflikter i projektet, stora som små och vad har de inneburit?

Arbetsprestation och resultatet blir lidande.

Läggs det ner mer tid i möten än i vanliga projekt?

Ja, men det är ju hela idén med tillvägagångssättet.

Är det svårt att styra projekteringen ekonomisk sätt när man har fria tyglar och uppmuntras till att alltid hitta den bästa lösningen?

Ja.

Projektkontoret har inte används så mycket som många hoppades på ifrån början. Det är svårt för många att vara på kontoret varje dag då de har flera projekt att ta hand om. Skulle du använda projektkontoret om man bestämde två dagar då alla ska vara där?

Förmodligen, om man bestämmer så.

Har du förslag på hur man ska gå tillväga för att fler skulle använda kontoret?

Haft kontoret i byggbodarna. Kostnadsmässigt är det inte försvarbart pga att hus 25 redan finns.

Tror du projektkontoret ger bra effekter till projektet om det skulle användas mer aktivt?

Vet ej.

Utdrag från NCC:s så arbetar vi:

Kontinuerligt under workshopen arbetar deltagarna fram ett underlag för en partneringdeklaration. Partneringdeklaration är ett dokument som på ett övergripande sätt beskriver den gemensamma projektvisionen och projektets affärsidé. Det är här man skriver ner projektets gemensamma mål och spelregler.

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (6/16)

Exempel på punkter som en partneringdeklaration kan innehålla är:

- Allmänna förutsättningar
- Överenskomna värderingar och målsättningar
- Specifikation av de handlingar som föreligger och de handlingar som skall utarbetas under olika skeden
- Organisation och kommunikationsformer
- Specifikation av parternas uppdrag och skyldigheter under olika skeden
- Budgetramar samt principer för ersättning och uppföljning
- Hävande av avtal
- Tidplaner
- Principer för konflikthantering

Skulle det vara bra att ha en parteringdeklaration i detta projekt?

Har vi inte det eller??

Tror du det underlättar för medarbetare som kommer in i senare skede att ha en partneringdeklaration för att lätt kunna sätta sig in i projektet?

Det kommer det nog bli.

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (7/16)

Hur definierar du partnering i detta projekt?

Att vi samarbetar – konsulter/projektörer, entreprenörer och beställare.

Vilka fördelar hoppas du att partnering ska ge detta projekt?

I normal generalentreprenad (utförandeentreprenad) sitter projektörer och utförare på "olika sidor av bordet". Entreprenören tolkar ofta förfrågningsunderlaget för att "komma undan" så billigt som möjligt, se om man kan hitta kryphål i formuleringar för att kunna få ut extraräkningar mm. Så upplevs det från projektörshåll. Projektören blir ofta helt avkopplad från projektet när förfrågningshandlingen gått ut och har dålig kontakt med utföraren och vad som ändras under byggtiden. Allt detta hoppas vi komma ifrån i ett parnteringprojket.

Upplever du att partnering är ett nytt sätt att arbeta eller är det bara ett nytt ord?

Se ovan – ett nytt och sundare sätt!

Tycker du någon motverkar partnering i detta projekt och i så fall på vilket sätt?

Har inte upplevt det så.

Hur upplever du stödet för partneringprojekt från ditt företag?

Stort

Hur definierar du partneringledarens roll i detta projekt?

Att skapa en vi-känsla och få alla med på banan, att hantera konflikter mellan parterna.

Har bara träffats vid två tillfällen – båda positiva och viktiga men upplever inte att han finns med "i arbetet i projektet". Kanske för att jag inte sett några direkta konflikter än..

Vad tror du största skillnaden hade varit ifall partneringledaren inte hade utgjorts av en utomstående part utan ex. någon från Skanska eller Västfastigheter?

Är bra med en neutral person när/om konflikter uppstår.

Tycker du att målen är relevanta och tydliga?

Relevanta men inte helt tydliga. Ex. En god arbetsmiljö – javisst, det kan alla skriva under på – men vad är det och hur mycket får det kosta?

Har uppföljning av målen varit bra?

Inte upplevt så mycket uppföljning än tycker jag...

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (8/16)

Kan du rangordna målen efter vilka, enligt dig, som är viktigast i projektet. Sätt en 1 framför den viktigast, två för den näst viktigast och så vidare.

- En hög effektivitet och därmed en fortlöpande resursoptimering
4. En god arbetsmiljö för produktion
 2. En god arbetsmiljö för verksamheten
 3. Ett hållbart miljötänkande
 3. Förvaltningsvänlig fastighet (service, drift, underhåll)
 4. Nöjda partners
 4. Få detta projekt som referens för partneringsamarbete
 1. En patientcentrerad trygg och säker vård
1. och 2. är överordnat allt annat! Sen är allt det andra ungefär lika viktigt.

Tycker du ansvarsområdena har varit tydliga? Är det viktigt att de är tydliga?

Det är bra med tydliga ansvarsområden. Vi kan bli bättre på detta.

Tycker du att incitamenten är bra och lockar alla till att jobba tillsammans och effektivt?

-

Skulle incitamenten kunna förbättras och i så fall hur?

Vet inte ens hur de är upplagda.

Hur tycker du att det har fungerat med ”öppna böcker” i detta projekt?

Vi redovisar vad vi gör med dagbok till Skanska och kör på löpande räkning med tak. Fungerar bra hittills.

I detta projekt har det valts att inte ha något specifikt tillvägagångssätt för att hantera konflikter. Skulle du känna dig tryggare att ta tag i konflikter, små som stora, med ett system för hur man ska gå till väga?

Vet ej. Vi har inte haft några konflikter än. Ibland tror jag system kan låsa också, det blir mer formaliserat och svårare att nå fram till varandra. Andra gånger i svåra lägen kan det kanske – rätt utformat - underlätta.

Hur du upplevt konflikter i projektet, stora som små och vad har de inneburit?

Se ovan

Läggs det ner mer tid i möten än i vanliga projekt?

Jag tror det.

Är det svårt att styra projekteringen ekonomiskt sätt när man har fria tyglar och uppmuntras till att alltid hitta den bästa lösningen?

Jag tycker det är bra att kunna diskutera olika alternativ med entreprenören – ekonomiskt, tekniskt och gestaltningsmässigt. Vi får riktigare priser från leverantörer än vid normal projektering då det alltid är

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (9/16)

mycket ungefärliga siffror. De riktiga priserna bestäms ju med hänsyn till vem det är som köper. Skanska t.ex har avtal med många företag och får ett annat pris än om jag ringer företaget under projekteringen. Ur den synpunkten är det lättare och mer konstruktivt så här!!

Projektkontoret har inte används så mycket som många hoppades på ifrån början. Det är svårt för många att vara på kontoret varje dag då de har flera projekt att ta hand om. Skulle du använda projektkontoret om man bestämde två dagar då alla ska vara där?

För oss som projekterar är det lättast att vara på ett ställe när vi gör detta. Det vore ingen önskvärd situation för oss.

Har du förslag på hur man ska gå tillväga för att fler skulle använda kontoret?

--

Tror du projektkontoret ger bra effekter till projektet om det skulle användas mer aktivt?

Vet ej.

Utdrag från NCC:s så arbetar vi:

Kontinuerligt under workshopen arbetar deltagarna fram ett underlag för en partneringdeklaration. Partneringdeklaration är ett dokument som på ett övergripande sätt beskriver den gemensamma projektvisionen och projektets affärsidé. Det är här man skriver ner projektets gemensamma mål och spelregler.

Exempel på punkter som en partneringdeklaration kan innehålla är:

- Allmänna förutsättningar
- Överenskomna värderingar och målsättningar
- Specifikation av de handlingar som föreligger och de handlingar som skall utarbetas under olika skeden
- Organisation och kommunikationsformer
- Specifikation av parternas uppdrag och skyldigheter under olika skeden
- Budgetramar samt principer för ersättning och uppföljning
- Hävande av avtal
- Tidplaner
- Principer för konflikthantering

Skulle det vara bra att ha en parteringdeklaration i detta projekt?

Detta är nog mer för entreprenörerna.

Tror du det underlättar för medarbetare som kommer in i senare skede att ha en partneringdeklaration för att lätt kunna sätta sig in i projektet?

Se ovan.

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (10/16)

Hur definierar du partnering i detta projekt?

Öppenhet, samarbete och vikänsla för att skapa en bra produkt.
Partnering i flera nivåer.

Vilka fördelar hoppas du att partnering ska ge detta projekt?

En bättre produkt med bättre tekniska och ekonomiska lösningar än det skulle blivit med traditionella entreprenadtyper.

Upplever du att partnering är ett nytt sätt att arbeta eller är det bara ett nytt ord?

Partnering är väl en totalentreprenad med mer öppenhet och samarbete. När vi byggde höghuset hade vi en TE med stor öppenhet mot Skövdebostäder men mellan Skanska och tex installatörer var det ingen öppenhet map tex ekonomi. Upplever att partneringen med sjukhuset är mer än bara ett nytt ord.

Tycker du någon motverkar partnering i detta projekt och i så fall på vilket sätt?

Har väl varit lite inslag av störningar, kanske främst faktiskt från [REDACTED] sida, dock inget allvarligt. Kanske bättre att prata med varandra än att skicka "syrlig e-post".

Hur upplever du stödet för partneringprojekt från ditt företag?

Behandlas lika som andra projekt, förutom Johnnys medverkan förstås vars insats / konsekvens är lite tidigt att uttala sig om.

Hur definierar du partneringledarens roll i detta projekt?

Uppfattar honom framför allt som en resurs om det skulle kärva i partneringsamarbetet någonstans

Vad tror du största skillnaden hade varit ifall partneringledaren inte hade utgjorts av en utomstående part utan ex. någon från Skanska eller Västfastigheter?

Tror att det är viktigt att han "inte tillhör någon av parterna". Måste vara ojävig om det skulle bli problem i samarbetet.

Tycker du att målen är relevanta och tydliga?

Njaej? Vi gör så gott vi kan oavsett vad det står i målen. Kundens mål är naturligtvis viktigt att känna till. Är annars lite anti mot sådana här pappersprodukter.

Har uppföljning av målen varit bra?

Känner inte att vi har följt upp dessa än.

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (11/16)

Kan du rangordna målen efter vilka, enligt dig, som är viktigast i projektet. Sätt en 1 framför den viktigast, två för den näst viktigast och så vidare.

- 6 En hög effektivitet och därmed en fortlöpande resursoptimering
- 3 En god arbetsmiljö för produktion
- 2 En god arbetsmiljö för verksamheten
- 4 Ett hållbart miljötänkande
- 5 Förvaltningsvänlig fastighet (service, drift, underhåll)
- 7 Nöjda partners
- 8 Få detta projekt som referens för partneringsamarbete
- 1 En patientcentrerad trygg och säker vård

Tycker du ansvarsområdena har varit tydliga? Är det viktigt att de är tydliga?

Jag tror att det är viktigt att det är tydliga ansvarsområden "i botten". Sen är det väl så i en partneringentreprenad att vi alla skall hjälpas åt = ta lite mer ansvar än annars även över gränserna, för att få en så bra produkt som möjligt.

Tycker du att incitamenten är bra och lockar alla till att jobba tillsammans och effektivt?

När man "leker" lite med olika utfall så upplever jag att det blir lite okänsligt åt båda håll. Om det går bättre än väntat så tillfaller "bara" 40% entreprenören och om det går sämre än väntat så tappar entreprenören bara 40% av kostnaden.

Men vi gör vårt bästa oavsett incitament. Ofta prioriterar jag produktens kvalitet mer än ekonomiskt resultat. Vill inte spara på sådant som kan straffa sig sedan. Tror det vinner i längden!

Skulle incitamenten kunna förbättras och i så fall hur?

Kanske skulle skapat mera morot om det varit tvärtom dvs 60% till entreprenören och 40% till kund.

Hur tycker du att det har fungerat med "öppna böcker" i detta projekt?

Lite tidigt att uttala sig om, men Skanska kör med helt öppna böcker, kundens ekonomi har vi inte sett så vitt jag vet!, UE's öppenhet är hittills ok.

I detta projekt har det valts att inte ha något specifik tillvägagångssätt för att hantera konflikter. Skulle du känna dig tryggare att ta tag i konflikter, små som stora, med ett system för hur man ska gå till väga?

Nej

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (12/16)

Hur har du upplevt konflikter i projektet, stora som små och vad har de inneburit?

Inte personligen,

Läggs det ner mer tid i möten än i vanliga projekt?

Ja, blir väl nödvändigt om alla skall kunna vara delaktiga

Är det svårt att styra projekteringen ekonomisk sätt när man har fria tyglar och uppmuntras till att alltid hitta den bästa lösningen?

Kräver naturligtvis öppna böcker / ärliga svar om ekonomi för att det skall bli rätt beslut. Om det fungerar så bör det väl vara enklare i en partneringentreprenad än i andra entreprenadformer.

Incitamentförutsättningarna kan tyvärr skapa lite orättvisa ekonomiska konsekvenser mellan UE om något flyttas, tänker på tröskelgränsen 7,5% innan fast del anpassas.

Projektkontoret har inte använts så mycket som många hoppades på ifrån början. Det är svårt för många att vara på kontoret varje dag då de har flera projekt att ta hand om. Skulle du använda projektkontoret om man bestämde två dagar då alla ska vara där?

När inte projektet är så stort att det innebär heltid för alla inblandade är det svårt att få det att fungera. Jobbar själv heltid men sitter hellre i Skövde ändå, känner att jag arbetar effektivare på det viset.

Tycker att med dagens teknik med e-post och skanning av dokument till pdf'er mm. så fungerar det utmärkt även om man sitter en bit ifrån varandra.

Men svaret på frågan är "ja" om vi skulle komma överens om det, men jag tror inte det blir bättre av det.

Har du förslag på hur man ska gå tillväga för att fler skulle använda kontoret?

Tror att "projektet behov av närvaro" styr detta självt. Ser det inte som ett problem.

Tror du projektkontoret ger bra effekter till projektet om det skulle användas mer aktivt?

Tycker att vi allihop fungerar bra tillsammans när vi träffas, tror inte det blir bättre för att vi sitter i knät på varann.

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (13/16)

Utdrag från NCC:s så arbetar vi:

Kontinuerligt under workshopen arbetar deltagarna fram ett underlag för en partneringdeklaration. Partneringdeklaration är ett dokument som på ett övergripande sätt beskriver den gemensamma projektvisionen och projektets affärsidé. Det är här man skriver ner projektets gemensamma mål och spelregler.

Exempel på punkter som en partneringdeklaration kan innehålla är:

- Allmänna förutsättningar
- Överenskomna värderingar och målsättningar
- Specifikation av de handlingar som föreligger och de handlingar som skall utarbetas under olika skeden
- Organisation och kommunikationsformer
- Specifikation av parternas uppdrag och skyldigheter under olika skeden
- Budgetramar samt principer för ersättning och uppföljning
- Hävande av avtal
- Tidplaner
- Principer för konflikthantering

Skulle det vara bra att ha en parteringdeklaration i detta projekt?

Tyckte vi hade ett par bra dagar i Lundsbrunn. Känner inte att vi behöver någon deklaration.

Tror du det underlättar för medarbetare som kommer in i senare skede att ha en partneringdeklaration för att lätt kunna sätta sig in i projektet?

Partneringen omfattar ju bara vissa entreprenörer. Alla utom möjligen undertak är redan med på banan.

Övriga UE blir UE på totalentreprenad eller vanlig underentreprenad. Tycker inte det behövs för deras del.

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (14/16)

Hur definierar du partnering i detta projekt?

Partnering = samarbete

Vilka fördelar hoppas du att partnering ska ge detta projekt?

Partnering kan åstadkomma ett samarbete så att de olika aktörernas medverkan med sina kunskaper skall ge det bästa kvalitativa, tekniska och ekonomiska resultatet för projektet.

Upplever du att partnering är ett nytt sätt att arbeta eller är det bara ett nytt ord?

Egentligen inget annat än nytt ord för totalentreprenad på löpande räkning med ett incitamentavtal.

Tycker du någon motverkar partnering i detta projekt och i så fall på vilket sätt?

Inget för dagen. Risk finnes dock i partneringformen om någon arbetar som gammalt och inte är beredd att öppet medverka med sina kunskaper och att även lyssna och ta till sig nya kreativa idéer.

Hur upplever du stödet för partneringprojekt från ditt företag?

Idag är stödet starkare än det var när vi drog igång diskussionen vintern 2006 om möjligheten om partneringentreprenad i detta objekt.

Hur definierar du partneringledarens roll i detta projekt?

Har ingen klar bild av i vilken roll partneringsledaren skall ha. Det praktiska arbetet sker utan partneringsledarens roll. Möjligen lösa ev. problem som skulle kunna uppstå mellan parterna.

Vad tror du största skillnaden hade varit ifall partneringledaren inte hade utgjorts av en utomstående part utan ex. någon från Skanska eller Västfastigheter?

Egentligen ingen skillnad om partneringledaren förstått innebörden av vad partnering representerar. Alltså öppet samarbete.

Tycker du att målen är relevanta och tydliga?

Ja. Betr. säker och trygg vård kan vi nog bara påverka detta genom en bra byggnad med bra installationer. Själva medicinska vården har vi som byggare svårt att påverka.

Har uppföljning av målen varit bra?

Relativt tidigt i projektet så någon egentlig utvärdering har ännu ej utförts.

Kan du rangordna målen efter vilka, enligt dig, som är viktigast i projektet.

Sätt en 1 framför den viktigast, två för den näst viktigast och så vidare.

Ur produktionsmässig synvinkel kan jag tycka följande:

- 1.En hög effektivitet och därmed en fortlöpande resursoptimering
- 3.En god arbetsmiljö för produktion

Bilaga C - Intervjuer med fem aktörer i referensprojektet (15/16)

- 4.En god arbetsmiljö för verksamheten
- 5.Ett hållbart miljötänkande
- 2.Förvaltningsvänlig fastighet (service, drift, underhåll)
- 6.Nöjda partners
- 7.Få detta projekt som referens för partneringsamarbete
- 8.En patientcentrerad trygg och säker vård

Tycker du ansvarsområdena har varit tydliga? Är det viktigt att de är tydliga?

Viktigt att ansvarområden är tydliga och fördelade på den lämpligaste personen.

Tycker du att incitamenten är bra och lockar alla till att jobba tillsammans och effektivt?

Ja.

Skulle incitamenten kunna förbättras och i så fall hur?

Nej, tror inte det. Möjligen skulle väl entreprenörer vilja dela incitamentet på 50 % och resp. part.

Hur tycker du att det har fungerat med ”öppna böcker” i detta projekt?

Hitintills bra med totalentreprenören.

I detta projekt har det valts att inte ha något specifik tillvägagångssätt för att hantera konflikter. Skulle du känna dig tryggare att ta tag i konflikter, små som stora, med ett system för hur man ska gå till väga?

Jag är trygg i konflikthantering utan specifikt schema.

Erfarenhetsmässigt har vi alltid inom byggbranschen meddels en rak och ärlig kommunikation kunnat lösa konflikter genom att problem tas upp och via diskussioner lösa upp de eventuella knutar som föreligger.

Hur du upplevt konflikter i projektet, stora som små och vad har de inneburit?

Tycker inte vi haft några konflikter ännu.

Läggs det ner mer tid i möten än i vanliga projekt?

Ja möjligen p.g.a. att entreprenörer nu är med. Kan delvis bero på att erforderlig erfarenhet från sjukhusprojektering och byggande saknas. Dock inte så mycket. Vid traditionella projekt med färdigprojektering och byggande så sker en stor del av de möten vi nu har på arbetsplatsen i beställarens projekteringsorganisation som entreprenörerna aldrig ser.

Är det svårt att styra projekteringen ekonomisk sätt när man har fria tyglar och uppmuntras till att alltid hitta den bästa lösningen?

Till viss del svårt. Om alla kreativa lösningar skall utredas utan att man tidigt bedömer att den föreslagna lösningen aldrig kan bli aktuell för detta projekt.

Projektkontoret har inte använts så mycket som många hoppades på ifrån början. Det är svårt för många att vara på kontoret varje dag då de har flera projekt att ta hand om. Skulle du använda projektkontoret om man bestämde två dagar då alla ska vara där?

Ja. Detta är hittills den enda tänkta scenariet som inte fungerat så bra. Den spontana mötesrelationen via t.ex. kaffe- eller frukostrast saknas, och där jag hade förhoppningen om att många kreativa lösningar skulle kunna generera ett bättre samarbete och samordning. Idag är vi tillbaks i gamla hjulspår där beställaren sitter för sig och entreprenörerna, varvid den raka kontakten saknas och därför kan leda till missförstånd och uppfattningar.

Har du förslag på hur man ska gå tillväga för att fler skulle använda kontoret?

Möjligen en gemensamt frukostsammankomst på måndagar. Blir troligen nödvändigt om samarbetet skall fungera bättre.

Tror du projektkontoret ger bra effekter till projektet om det skulle användas mer aktivt?

Ja det är min bestämda uppfattning.

Utdrag från NCC:s så arbetar vi:

Kontinuerligt under workshopen arbetar deltagarna fram ett underlag för en partneringdeklaration. Partneringdeklaration är ett dokument som på ett övergripande sätt beskriver den gemensamma projektvisionen och projektets affärsidé. Det är här man skriver ner projektets gemensamma mål och spelregler.

Exempel på punkter som en partneringdeklaration kan innehålla är:

- Allmänna förutsättningar
- Överenskomna värderingar och målsättningar
- Specifikation av de handlingar som föreligger och de handlingar som skall utarbetas under olika skeden
- Organisation och kommunikationsformer
- Specifikation av parternas uppdrag och skyldigheter under olika skeden
- Budgetramar samt principer för ersättning och uppföljning
- Hävande av avtal
- Tidplaner
- Principer för konflikthantering

Skulle det vara bra att ha en parteringdeklaration i detta projekt?

Kan vara bra med en objektpassad deklaration.

Tror du det underlättar för medarbetare som kommer in i senare skede att ha en partneringdeklaration för att lätt kunna sätta sig in i projektet?

Lättare för nya medarbetare att snabbt få en första information om vad som gäller.

Bilaga D - Sammanställning av påståenden från enkätundersökningen (1/6)

Navet	Stämmer	Stämmer inte
Jag tycker att navet är en viktig del i partneringsprojektet	35%	0%
Jag tror att andra tycker att navet är en viktig del i partneringsprojektet	29%	0%
Jag använder aktivt navet för att byta information med andra i projektet	24%	12%
Alla är delaktiga i användandet av navet	6%	6%
Jag hittar informationen jag söker på navet	24%	6%
Det är tidskrävande att arbeta med navet	19%	13%
Vad jag vet har det funnits/finns filer som inte är av den senaste versionen	38%	62%
Vad jag vet har det har funnits/finns filer som innehåller felaktig information	43%	57%
Jag har upptäckt att jag har gjort dubbelarbete genom att se vad andra har gjort på navet	8%	92%

Inställningen till Partnering

	Stämmer	Stämmer inte
Jag har positiv inställning till partnering	71%	0%
Jag hade positiv inställning till partnering innan projektstarten	67%	4%
Jag tror andra har positiv inställning till partnering	26%	0%
Öppenhet är viktigt för ett lyckat partneringprojekt	96%	0%
Sättet att arbeta med partnering har motsvarat mina förväntningar	29%	4%
Det är lättare att samarbeta med andra i projektet tack vare partnering	38%	4%
När medarbetare som inte var med från start kommit in i projektet har partneringandan spridits till honom/henne	24%	10%

Uppstartsmöte

	Stämmer	Stämmer inte
För att få ett lyckat partneringsprojekt är uppstartsmöte viktigt	78%	0%
Uppstartsmötet var en bra start för att skapa ett bra samarbete mellan alla parter	65%	0%
Det är bra att tid och pengar lades ner på genomförandet av uppstartningsmötet	61%	0%
De två dagarna på Lundsbrunn är lagom lång tid för ett uppstartningsmöte	35%	0%
Alla var delaktiga under dagarna på Lundsbrunn	48%	0%
Min inställning till partnering ändrades under uppstartsmötet	26%	74%
Jag tror att andras inställning till partnering ändrades under uppstartsmötet	27%	5%
Min inställning till uppstartsmöten var positiv innan mötet	43%	0%
Min inställning till uppstartsmöten är positiv idag	57%	0%
Nya tankar berörande byggtekniska lösningar för projektet föddes under uppstartsmötet	48%	52%

Partneringledaren	Stämmer	Stämmer inte
Partneringledaren är viktig för ett lyckat partneringsprojekt	58%	0%
Jag har stort förtroende för partneringledaren	75%	0%
Partneringledaren ser till så att alla blir delaktiga i projektet	42%	0%
Arbetsmiljön förbättras genom partneringledaren	29%	0%
Partneringledaren är objektiv	54%	4%

Projekteringsmöte	Stämmer	Stämmer inte
Projekteringsmöten är viktiga för ett lyckat partneringsprojekt	82%	0%
Alla är delaktiga under projekteringsmötena	53%	0%
Min inställning till projekteringsmötena är positiv	53%	0%
Jag tror att andras inställning till projekteringsmötena är positiv	41%	0%
Jag känner att de projekteringsmöten jag deltar i är relevanta för mig (om du inte deltar så kryssa inte)	59%	6%

Samordningsgrupper	Stämmer	Stämmer inte
Samordningsgrupper är viktiga för ett lyckat partneringsprojekt	78%	0%
Min inställning till samordningsgrupperna är positiv	72%	0%
Alla är delaktiga under samordningsgruppsmötena	67%	11%
Jag tror att andras inställning till samordningsgrupperna är positiv	50%	17%
Jag känner att de samordningsgruppsmöten jag deltar i är relevanta för mig (om du inte deltar så kryssa inte)	65%	0%
Det är mer effektivt att behandla vissa frågor i små samordningsgrupper istället för på projekteringsmöten	89%	0%

Inställningen till partnering

**Vad har påverkat att din inställning till partnering har ändrats sedan projektstarten?
(om den inte har ändrats så svara inte)**

Kunskap

Positiva människor med respekt för varandra.

Insett att alla har olika tankar/idéer om partnering och om vad partnering är.

Många möten, svårt att få beslut. Många aktörer i möten.

Tilltron till att inom partnering påverka eller förändra projektet har minskat.

Öppenheten

Skulle partneringandan kunna höjas och isåfall hur?

Information

Genom fler utbildningar för personal i företag som deltar i projektet.

Hitta på "något kul" ihop

Mer öppenhet

Bättre information till alla. Sitta gemensamt i ett projektkontor.

Tydlig ansvarsfördelning

Full partnering

Kan höjas. Måste släppa gamla vanor från andra entreprenadformer.

Genom att sprida den vidare till nytillkomna och de som inte finns med på dessa dagar.

Riva revirgränserna.

Ja, komma mer disciplin på möten.

Partneringledaren

Skulle partneringledarens roll kunna förändras till det bättre och isåfall hur?

Tidigare skede för utvärdering!

Svårt att säga, formen är ny för alla.

Skulle kunna tänka mig en mer omfattande byggkompetens (teknisk) hos partneringledaren.

Uppstartsmötet

Skulle uppstartsmötet kunna förbättras och iså fall hur?

Bättre presentation av deltagarna.

Det var lite stressigt! Samtidigt som jag tror att det är svårt att ha mer än 2 dagar, det är viktigt att folk får presentera sig och tankarna bakom.

Mer allmän info/diskussion med uppföljningsmöten, samt något mer inslag av kick-off!

Ändra gruppammansättningen. Försök hinna med även målarbetet.

Bättre tidsanvändning. Det viktigaste på slutet fick inte den tid som behövdes.

Tidsbristen gjorde att vi ej hann med! Begränsa agendan och se till att hinna med istället!

Försöka komprimera något så att man hinner med alla punkter som tänkt.

Bättre närvaro från de som ej är involverade i projektet men ändå har beslutsrätt.

Högre tempo och tydligare delmål.

Projekteringsmöten

Tycker du att projekteringsmötena skiljer sig från de i projekt utan partnering och iså fall på vilket sätt?

Större öppenhet → bättre beslut/resultat

Nej

Det känns som det är för många som är med/delaktig. Beslut?

Nej

Mer öppet överlag!!

Skiljer inget

Ja. I Generalentreprenader deltar inte entreprenörerna i proj.mötena och projektörerna deltar inte i byggmötena.

Ja, lite mindre diskussioner angående kostnader (ÄTA)

Delad påverkan och ansvar ger en öppen dialog!

Ja, mer öppen dialog mellan de olika aktörerna med en öppenhet och tillit.

God stämning och öppenhet p.g.a uppstarten i lundsbrunn

Vilken betydelse har projekteringsmötena för projektet?

Nödvändiga i totalentreprenad

Samlad bild över frågeställningen

Stor

En förutsättning, helt nödvändiga för projektet.

Att samtliga har samma information om projektet. Att viktiga frågeställningar kommer upp.

Viktigast är dom separata mötena.

Absolut viktigt

De är viktiga men tenderar att bli så stora (=många människor) att man måste ha en mängd förmöten där det viktiga avhandlas och beslutas och då kan proj.mötena bli väldigt mycket.

Samordningsystem i tidigt skede.

Driver projektet framåt!

Bilaga E - Sammanställning av frågorna från enkätundersökningen (4/8)

Ett måste.

Viktiga för att här finns det möjlighet att finna bra lösningar och påverka produktion och slut resultat.

Viktigt att styra mot rätt kvalitet och mål.

Förståelse och samspråk mellan entreprenörerna.

Otroligt mycket. Bra att Magnus Andersson håller nere tiden när alla är samlade och utser istället ”arbetsgrupper”.

Skulle projekteringsmötena kunna förbättras och isåfall hur?

Förre deltagare

Att det är ett möte, vissa sitter gärna och har sina egna små samtal.

Alla kommer förbereda med info.

Formalia och därmed inte så intressanta. Dock är det ju det tillfälle där alla olika discipliner möts och man kan fånga upp frågor som lätt hamnar mellan stolarna. VIKTIGT! För mig som projektör är det mycket positivt att vara med när det verkligen byggs.

Bra som det är.

Tag fram energimåtalet. Då kan vi jobba mer och bättre med LCC.

Effektivisera genom att delegera utredningsfrågor till mindre grupper.

Kaffe och bulle.

Samordningsgrupper

Vilken betydelse har samordningsgruppsmötena för projektet?

Deltar ej, men har stor betydelse för effektiv byggande.

Det är där problemen löses!

Stor betydelse!

Stor vikt! Då samordning medför prod.effektivitet!

Dom viktigaste!!

Att skapa rutiner och protokoll från dessa. Vilket ger en högre status för dessa möten. Att kunna penetrera och diskutera detaljer.

Stor, men det är viktigt att beslut tas och de som deltar har mandat att besluta.

De är nödvändigt

Nödvändigt, går inte ta alla beslut i proj.möten. Tar för mycket tid för alla inblandade.

Förkortar projekteringsmötena, samt rätt personer på rätt möten!

Att inte ta onödigt med tid.

Ett måste i denna typ av entreprenad.

Mycket viktiga, små grupper som jobbar effektivt för att komma framåt. Viktigt att vi har med oss verksamheten och deras info.

Viktigt för att lösa detaljproblem.

Oerhört viktiga om de bara löser problemen.

Lättare att komma till beslut i liten grupp. Lättare att känna av övriga deltagares vilja.

Stor, för att på ett tidigt stadium kunna lyfta problem.

Skulle samordningsgruppsmötena kunna förbättras och isåfall hur?

Att man lägger in dom mer regelbundet i en tidplan.

Tidsbegränsa underlag för beslut, vissa saker flyter bara vidare om man inte har ”stoptid”.

Starta med en ren almanacka. Hitta tider är svårt, men blir enklare ju mindre grupper det är.

Ibland har det inte varit tillräckligt förberett.

Navet

När du har uppdaterat en fil, hur lång tid tar det innan du har lagt ut den på navet?

Lägger ut den så fort jag kan.

Sköter ej denna hantering

Inte provat

Inom en timma.

Olika! Vi uppdaterar kontinuerligt filer och det vore tidsödande att lägga ut filer på navet varje dag. När man lagt ut dem uppfattas de lätt som färdiga vilket gör att vi blivit mer restriktiva.

Skulle navet kunna förbättras och isåfall hur?

Ingen synpunkt. För min del har jag enbart använt navet beträffande protokoll hittills.

Inte provat

Förändra mappstrukturen

Kalenderfunktion saknas.

Tycker det känns rörigt. Men det kanske krävs lite mer tid av mig innan allt faller på plats. Möjligen förenklad mappstruktur

Partnering

Vilken inverkan tycker du partnering har haft på detta projektet så här långt?

Gemenskap mellan beställare och entreprenören. Kunskapsutbyte.

GOD!

Kostnadsbesparingar

Öppenhet. Kommer märkas mer under projektets resa.

Större öppenhet. Mer diskussion/dialog om tekniska lösningar.

Det märker man när man är med och tar ansvar!

Positiv

Det har varit bra.

Positiv

Relativt positiv.

God sammanhållning och gemensamma målbilder.

Positiv.

Jag tycker man har börjat tänka totalekonomiskt mer än tidigare, vilket jag tror beror på entreprenadformen.

En ökad förståelse om vad vi bygger och vad den skall nyttjas till! Ökad kostnadsmedvetenhet i förhållande nyttjan.

Positivt.

Nytänkande, samarbete och förslag på nya tekniska lösningar kommer spontant fram.

Det har väl varit positivt. Om alla gör det som sägs.

Mer öppenhet/tydlighet. Tagit mer tid till rätt skede för projektet (i projekteringen)

Jag har träffat fler inblandade i projektet än vad som är brukligt.

Positiv, måste få det att genomsyra hela projektet.

Positiv, dock måste det vara en tydlig styrning så att man går vidare och inte går i "stå kring viktiga vägskalet". Risker är att i ett partneringprojekt att allt är så öppet att man inte kommer till skott på grund av att möjligheterna är så många...

Bilaga E - Sammanställning av frågorna från enkätundersökningen (8/8)

Vill du jobba med partnering i framtiden och iså fall i vilken typ av projekt?

Ja gärna

Totalentr. Med ramar

Ja! Gärna alla sorters projekt.

Ja i tekniskt komplicerade projekt.

Jag kan tänka mig att jobba med partnering om man utvecklar arbetsformen.

Bör kunna appliceras på alla större projekt.

Ja!

I projekt som är komplexa.

Ja, komplexa och stora projekt. Kostar tid och pengar. Behöver vara storlek på projektet för att vara motiverbart, tror jag.

Ja.

Ja om projektet är det rätta –dvs ett projekt där entreprenörer i ett tidigt skede kan påverka resultatet med sin kompetens.

Liknande byggprojekt.

Ja! Jag tror att det i sig går att jobba i partnering med alla projekt.

JA.

Stora, tekniska, komplicerade objekt passar för partnering.

Ja, nytt arbetssätt som måste arbetas in fortfarande
(varit med ca. 1 vecka så jag vet inte hur än)

Beror på utfallet av detta projekt.

Ja. Men beroende på projektets komplexitet/storlek så bör vi anpassa ”partnering” insatsen. Det kan vara komplext/kritiskt avseende tid, kvalitet, ekonomi m.m.

Ja, i de projekt där min kunskap och kompetens kommer projektet till nytta.

Liknade, men även på löpande jobb och service.

Ja! Totalentreprenad där beställaren handlar upp UE tillsammans med totalentreprenören och inte tvärtom som nu, totalentreprenören handlar upp UE tillsammans med beställaren.

Bilaga F - Agenda uppstartsmötet för referensprojektet (1/2)

Välkommen till startseminarie gällande nybyggnad av hus 17 samt ombyggnad av hus 25 för sjukhuset Lidköping 15- 16 jan 2007.

Datum: Måndag 15- tisdag 16 januari 2007

Tider: Start kl 0830 15 jan och avslut ca kl 1500 16 jan.

Plats: Lundsbrunns kurort.

Logi: Vi har bokat enkelrum till alla deltagare. Syftet med dagarna är att få en tydlig och gemensam bild av vad som ska åstadkommas. Vi vill också ta tillvara möjligheten att mötas, byta erfarenheter och att skapa goda relationer, vilket är en del i partnering. Programmet pågår även måndag kväll.

Agenda Startmöte:

1. Jonny Gustavsson URKRAFT (partneringledare) inleder om agendan gällande dagarna.
2. Västfastigheter med direkt berörda intressenter bl a P Rubensson berättar grundligt om projektet och dess process fram till nu.
3. Stellan Dahlin (Skas) beskriver projektet ur ett verksamhetsperspektiv.
4. Ann Kronander (Pyramiden) ger sin bakgrund och syn på projektet.
5. Västfastigheter Bo Kjellstrand m fl delger sina förväntningar på projektet.
6. Knut Höök beskriver sin roll och sina förväntningar mm
7. Skanska (Peder L, Magnus A, Anders N m fl) berättar om sin syn på projektet och dess process fram till nu.
8. Projektsammanfattning. Tydliggöra viktiga punkter ännu en gång, Bl a avgränsning av vad man påverka & inte påverka avseende handlingar, tider, ekonomi, kvalitet etc.
9. Grupparbete i tvärfunktionella grupper om frågor och funderingar kring det som berörts med återkoppling på blädderblock i konferenslokalen
10. Kortare presentation av alla deltagare som under dagen inte tidigare presenterats. Under dagen kommer vi ta kort på var och en som ingår i projektet och lägga in i dokumentet för projektorganisationen med aktuella uppgifter så som tel nr, mailadress etc.
11. Jonny Gustavsson genomför upplevelsebaserade övningar gällande partnering.
12. Partnering som arbetssätt, Jonny, Peder m fl.

Bilaga F - Agenda uppstartsmötet för referensprojektet (2/2)

13. Gemensamma mål. Stämma av de mål som finns på sid 2 i systemhandling. Diskutera oss fram till en samsyn så att projektet styrs mot ett antal mätområden och kvalitativa mål, vilka ska ligga till grund för genomförandet. Viktigt att det överenskommit gemensamt och att det dokumenteras i vår övergripande partneringöverenskommelse samt i ett eventuellt mer detaljerat bilagt måldokument. Jonny tar med sig olika gruppfrågor och underlag till seminariet att utgå ifrån.

14. Diskussion för att tydliggöra de olika rollerna i projektet, bl a projektrådet, processledaren, projektteamet, partneringledaren etc. Krav och förväntningar på varandra mm. Dessutom tydliggöra befogenheter, ansvar samt kommunikation.

15. Uppföljningsmetoder, tidsintervall etc. Målens relevans, nytta och mening måste kontinuerligt följas upp och granskas i takt med att projektet fortlöper och att kunskap om projektet ökar. Det är viktigt att vi tillsammans har en gemensam bild över hur vi ska följa projektet. Dessutom bör vi inom denna punkt diskutera och ta fram en handlingsplan över hur vi ser till att allas erfarenheter och förslag till förbättringar kommer fram under uppföljningen.

16. Möjligheter, resurser och eventuella hinder. Här klarlägger vi gemensamt de eventuella risker/hinder som kan uppstå under projektets gång såväl internt som externt. Det sker i ett grupparbete. Hindren redovisas därefter gemensamt på blädderblock.

16 b Hur tar vi tillvara på möjligheterna? Diskussion om vilket ansvar var och en har att vara innovativ – att se möjliga lösningar i syfte att nå den "optimala" produkten?

16 c Grupperna får i uppgift att gå ut igen i arbete med att ta fram en "åtgärdsplan" kring de risker/hinder som kom fram under punkt 16.

17. Diskussion om vilka intressenter som ingår i projektets omvärld och hur pass stor påverkan de kan ha på genomförande och resultat? Vad och hur kommunicerar vi med omvärlden? Risker och möjligheter. Ansvarsfördelning Varje intressentgrupp har sina behov och argument och vi måste ta fram åtgärder för att möta dessa behov.

18. Övrigt.

19. Undertecknande av Partneringöverenskommelsen.

Vid frågor eller funderingar kring ovanstående program kan ni vända er till Jonny Gustavsson alt Peder Löwhagen.

Väl mött till två givande dagar!

Mvh

Jonny Gustavsson, Partneringledare.

Utvärdering

Startseminarium Partnering gällande SiL Hus 17 & Hus 25 Lundsbrunn 15-16 januari 2007.

Dina synpunkter är viktiga. Får vi ställa några frågor?

Syftet med våra frågor är att få en helhetsbild över hur ni har upplevt de här dagarna. Genom att besvara frågorna ger du oss uppgifter som är viktiga för vårt fortsatta utvecklingsarbete.

1. Vad upplever du har varit det bästa under de här två dagarna?

- Träffa människor som ska jobba i projektet.
- Engagemang, fått större förståelse för varandra.
- Att få träffa alla.
- Den positiva andan som man fått.
- Nalle Puh och hans vänner!
- Jag tycker att vi har fått en bra information från verksamheten, de personer som jobbat med system handlingen. Mycket frågor kring partnering har kommit upp på bordet. Vi har lärt känna varandra.
- Att träffa inblandade personer i projektet i en annan miljö.
- Att få inblick i olika organisationer och deras förväntningar/tankar.

- "Nalle Puh"
- Att alla krav och förväntningar har inarbetats till projekt och effektmål. Där vi i det vidare arbetet får fråga oss, HUR?
- Att vi skapat gemensam plattform för det fortsatta arbetet.
- Att vi format en grupp som känner gemenskap och samhörighet
- Bra presentationer av olika personer inom projektet. Bra med en gemensam partnering överenskommelse. Bra att träffa alla och lära känna dem.
- Fått lära känna varandra på ett positivt sätt
- Det sociala utbytet och allas vilja att utföra så bra projekt som möjligt.
- Att få träffas över de olika yrkeskategorierna
- Dialogen och möjligheten att lära känna varandra!
- Upplägget bra med undantag för att vi inte hann med allt. För egen del det viktigaste – riskanalysen.

- Många delar har varit bra, Bra sätt att få överblick över projektet.
- Förutsättningar, möjligheter vid partnering entreprenad
- Ansiktet på alla aktörer
- Det bästa har varit att få en bra information om projektet från flera inblandade och berörda. Detta för att få en större förståelse och inblick i syfte och mening med vissa konstruktioner.
- Mötet med nya människor (man blir aldrig fullärd)
- Positiv anda. Mycket tack vare bra inledning av Jonny och John
- Bra inledande information
- Personliga möten med övriga projektdeltagarna
- Gemensamma aktiviteter
- Kontakter med övriga inblandade parter

- Info från verksamhetspersonal (Stellan, Annika) och processen om framtagning av mål och användandet för sjukhuset.
- Att få träffa alla de människor som jag kommer att arbeta med i projektet
- Urkrafts förmåga att hålla ihop dagarna och resultatet
- Träffas, samvaron, underhållande utbildning.
- Intressant, kul, bra och proffsigt upplägg
- Kul att John kunde trollbinda oss med sitt trevliga uppträde med gitarren
- Träffa de andra parterna

Bilaga H - Agenda uppföljningsmötet för referensprojektet (1/1)

Välkommen till Uppföljningsmöte/Måluppfyllnad gällande nybyggnad av hus 17 samt ombyggnad av hus 25 för sjukhuset Lidköping 26 mars 2007.

Datum: Måndag 26 mars 2007

Tider: Start kl 0830 och avslut med lunch 1230

Plats: Stora konf rummet i hus 26 Sjukhuset i Lidköping

Agenda

Fortsätta där vi slutade när vi var i Lundsbrunn på startseminariet.

Kl 08.00 Gemensamma mål. Stämma av de mål som finns på sid 2 i systemhandlingarna och de mål som togs fram på startseminariet i Lundsbrunn. Diskutera oss fram till en samsyn kring vilka mål vi ska välja så att projektet styrs mot ett antal mätområden och kvalitativa mål, vilka ska ligga till grund för genomförandet.

Kl 09.15 Grupparbeten med att ta fram en handlingsplan kring målen.

Kl 09.30 Fika.

Kl 11.00 Redovisning av grupparbetena.

Kl 11.30 Uppföljningsmetoder, tidsintervall etc. Målens relevans, nytta och mening måste kontinuerligt följas upp och granskas i takt med att projektet fortlöper och att kunskap om projektet ökar. Det är viktigt att vi tillsammans har en gemensam bild över hur vi ska följa projektet. Dessutom bör vi inom denna punkt diskutera och ta fram en handlingsplan över hur vi ser till att allas erfarenheter och förslag till förbättringar kommer fram under uppföljningen.

Kl 12.30 Lunch

Vid frågor eller funderingar kring ovanstående program kan ni vända er till Jonny Gustavsson

Mvh/ Jonny Gustavsson
Partneringledare.

Bilaga I - Måldokument för referensprojektet (1/3)

Projekt & Effektmål Sjukhuset i Lidköping Hus 17 & 25	Varför är det viktigt?	Hur ska vi gå tillväga för att uppfylla målet?
Senast ändrad 11 april 07 1. En hög effektivitet och därmed en fortlöpande resursoptimering	Minimera kostnader Klara tidsmålen Klara kvalitén Utnytja rätt bemanning med rätt kompetens Planering-tillgänglighet för arbetets bedrivande	Genom tidsplanering Resurstillsättning
(Vid anteckningarna 26 mars 07, Knut Höök) 2a. En god arbetsmiljö för produktion	Produktionen är Skanskas mål att: ingen skall skadas eller ådra sig någon yrkesrelaterad sjukdom	Astadkomma en säker arbetsplats
(Vid anteckningarna 26 mars 07, Anders Nilsson) 2b. En god arbetsmiljö för verksamheten	Viktigt att ha en god arbetsmiljö för att bedriva en god vård	Astadkomma lokaler med bra ljudklimat, luftkvalitet/temperatur, ljusförhållanden och bra ergonomi samt vackra rum.
(Vid anteckningarna 26 mars 07, Ann Kronander) 3. Ett hållbart miljötänkande	Följa lagen och projektkrav God överlämning till nästa generation	Egenkontroll av resp. projektför Kontrollera mtrl vid köp Motivation till allmänkunskap miljötänkta
(Vid anteckningarna 26 mars 07, Peder Löwhagen) 4. Förvaltningsvänlig fastighet (service, drift, underhåll)	Att säkerställa sålida krav och en optimerad anläggning Kunna utvärdera och ta ställning i projektering innan utförande Kunna följa upp teori mot utfall	Energieffektivt hus: Val av klimatskal med hänsyn till energi och underhåll. Ta fram energimål för projektet; väl kommuniserat och ändå "spänd bäge" Förvaltningskostnad LCC: Ta fram verksamhetsföretag för att vara precisa i LCC-kalkylen och kunna följa upp. Ställ krav önskemål på Sjukvården och dess medicintekniska inköp. Utmana begreppet "vi har alltid gjort så". Skapa goda fysiska driftidsmässiga förutsättningar för utförande DTS/FAU utan att störa påverka verksamheten. Energieffektiva tekniska lösningar med hänsyn till energi-förbrukning/komplexitet/inköpskostnader.
(Vid anteckningarna 26 mars 07, Per Alexandersson) 5. Nöjda partners (nöjd kund, nöjd brukare, nöjda entreprenörer, nöjda konsulter - en uppföljning)	Skapa nya kontakter Samtliga ska må bra Nya jobb framöver God referenser	Övertäffa förväntningarna Följa partneringsöverenskommelsen Gemensamma aktiviteter-information Ta ansvar, låta på varandra, bra kommunikation
(Vid anteckningarna 26 mars 07, Magnus Andersson) 6. Få detta projekt som referens för partneringsarbete.	Nytt utvecklande arbetssätt Möjlighet att få vara med och påverka bidra under en längre tidsperiod	Läs partneringsöverenskommelsen och arbeta agera utifrån denna
(Vid anteckningarna 26 mars 07, Peder Löwhagen) 7. En patientcenterad trygghet och säker vård.	Ingen från verksamheten medverkade 26 mars 07.	

Bilaga I - Måldokument för referensprojektet (2/3)

<p>Projekt & Effektmål Sjukhuset i Lidköping Hus 17 & 25 Senast ändrad 11 april 07</p>	<p>Hur ska detta ske?</p>	<p>Vem eller vilka ska ansvara?</p>
<p>1. En hög effektivitet och därmed en fortlöpande resursoptimering</p>	<p>Rätta verktyg och maskiner Logistik för materialtransporter, mottagning och förråd. Färdigprojekterade handlingar för inköp. Rätt kvalite i bygghandlingar Samordning av arbeten God arbetsmiljö, ordning och reda på arbetsplatsen.</p>	<p>Tidsplanering - produktionschef, inst.samordnare, arbetsledning hos UE Resurstilldelning - projektledare, projektchef, produktionschef, arbetsledning hos UE Verktyg/maskiner - arbetsledning, lagbasar. Logistik - inköpare, produktionschef, arbetsledare. Färdiga handlingar - projektledare, konsulter. Rätt kvalitet handl. - konsulter, projektörer Samordning- produktionschef, installationssamordnare, arbetsledare. God arbetsmiljö - produktionschef, arbetsledning, lagbasar, YA, Alla i projektet</p>
<p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Knut Höök)</p>	<p>2a. En god arbetsmiljö för produktion</p>	<p>Utbildning av alla inklusive UE när de kommer till arbetsplatsen Gå skyddsronder Hörna där man kan förmedla synpunkter- förslagslåda Alla kan skriva tillbudsrapporter Storboden-träffpunkt, få samhörighet</p>
<p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Anders Nilsson)</p>	<p>2b. En god arbetsmiljö för verksamheten</p>	<p>Ta till vara verksamhetens erfarenheter och synpunkter Utforma lokalerna så att de går att förändra Utforma inredning så att den kan anpassas. Dimensionera luftflöden, belysning mm rätt Material och färgval. Verksamheten är med på projekteringsmötena - delaktiga och informerade.</p>
<p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Ann Kronander)</p>	<p>3. Ett hållbart miljötänkande</p>	<p>Leif Johansson (Per-Olof delger) Resp. inköpare Anders Nilsson lägger in info tillfälligt avseende miljö</p>
<p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Peder Löwhagen)</p>	<p>4. Förvaltningsvänlig fastighet (service, drift, underhåll)</p>	<p>Projektering/utförande/garanti: Projektledare Knut Höök Entreprenörgruppen: Martin Hansson Skanska Teknisk förv./Drift: Per Alexandersson Västfastigheter</p>
<p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Per Alexandersson)</p>	<p>5. Nöjda partners (nöjd kund, nöjd brukare, nöjda entreprenörer, nöjda konsulter - en uppföljning)</p>	<p>Olika ansvarspersoner beroende på vad det gäller</p>
<p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Magnus Andersson)</p>	<p>6. Få detta projekt som referens för partnersamarbete.</p>	<p>Alla inblandade</p>
<p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Peder Löwhagen)</p>	<p>7. En patientcenterad trygghet och säker vård.</p>	<p>Ingen från verksamheten medverkade 26 mars 07.</p>

Bilaga I - Måldokument för referensprojektet (3/3)

Projekt & Effektmål Sjukhuset i Lidköping Hus 17 & 25 Senast ändrad 11 april 07	Hur ska vi följa upp att det blir som vi tänkt?	När ska det vara klart?
<p>1. En hög effektivitet och därmed en fortlöpande resursoptimering</p> <p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Knut Höök)</p>	<p>Anonym enkät som ska fyllas i.</p>	<p>Anonym enkät som ska fyllas i.</p>
<p>2a. En god arbetsmiljö för produktion</p> <p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Anders Nilsson)</p>	<p>Färdigställa en Op-sal tidigt dit verksamheten kan gå och "känna på" miljön. Olika förslag tas fram.</p>	
<p>2b. En god arbetsmiljö för verksamheten</p> <p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Ann Kronander)</p>	<p>Per-Olof kontrollerar med Leif Johansson Genom enkät</p>	
<p>3. Ett hållbart miljötänkande</p> <p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Peder Löwhagen)</p>	<p>Mål fastställs av projektgrupp/stygrupp. Följs upp varje år i förhållande till utfall energiförbrukning samt driftskostnad. Även uppfölj kvartalsvis vid VF. Prognoser</p>	<p>Under garantitiden ska vi i projektet följa upp målen därefter övergår ansvaret till VF. Drift</p>
<p>4. Förvaltningsvänlig fastighet (service, drift, underhåll)</p> <p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Per Alexandersson)</p>	<p>Enkät och diskussion Skapa goda relationer</p>	<p>Olika tider beroende på vad det är</p>
<p>5. Nöjda partners (nöjd kund, nöjd brukare, nöjda entreprenörer, nöjda konsulter - en uppföljning)</p> <p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Magnus Andersson)</p>	<p>Genom enkäter</p>	<p>Pågår under hela projektet</p>
<p>6. Få detta projekt som referens för partnersamarbete.</p> <p>(Vid anteckningarna 26 mars 07, Peder Löwhagen)</p>		
<p>7. En patientcenterad trygghet och säker vård.</p> <p>Ingen från verksamheten medverkade 26 mars 07.</p>		

Partneringöverenskommelse

För Sjukhuset i Lidköping Hus 17 & Hus 25

Arbetet i detta partneringprojekt kommer att genomsyras av:

- Rak och öppen dialog för ett utvecklande syfte
- Framförhållning
- Tydliga förutsättningar
- Ärlighet
- Respekt
- Nyttänkande
- Förändringsbenägenhet
- Samarbete, teamkänsla och arbetsglädje
- Effektiva problemlösningar
- Effektiv planering och samordning
- Måluppfyllelse - strävan att uppnå delmål
- Förtroende och tillit
- Prestigelöshet
- Lyhördhet
- Att alla arbetar efter bästa förmåga
- Engagemang och entusiasm
- Naturliga mötesplatser
- Ett totalekonomiskt tänkande

För detaljerat måldokument se bilaga 1

Vi är överens om att gemensamt bidra till att arbetssätten i projektet får den inriktning som beskrivs i partneringöverenskommelsen.

Lundsbrunn den 16 januari 2007

Underskrifter:

[Handwritten signatures and names]

Cal...
Sven...
Amie...
Peter...
R...
J...
A...
M...
C...
A...