

Aktörernas syn på partnering i byggbranschen

Carl Hagberg & Martin Hjelt

Copyright © Carl Hagberg & Martin Hjelt 2011

Avdelningen för Byggproduktion

Lunds Tekniska Högskola, Lund

ISRN LUTVDG/TVBP--10/5414--SE

Lunds Tekniska Högskola

Telefon:046-222 74 21

Institutionen för Byggetenskaper

Telefax:046-222 44 14

Box 118

E-post: bekon@bekon.lth.se

221 00 Lund

Hemsida: www.bekon.lth.se

Sammanfattning

- Titel:** Aktörernas syn på partnering i byggbranschen
- Författare:** Carl Hagberg & Martin Hjelt
- Handledare:** Professor Anne Landin och doktorand Robert Ågren
Institutionen för Bygghälsa, Anders Ollander och Daniel Åstenius SEFA Byggnads AB
- Problemställning:** Partnering har använts i Sverige under en längre tid och de stora byggentreprenörerna har lagt stora resurser på att utveckla sina egna partneringkoncept. Vilka attribut bör företag som är oerfarna av partnering satsa på i första hand för att kunna tillgodogöra sig fördelarna med partnering?
- Syfte:** Vilka är framgångsfaktorerna för ett lyckat partneringsarbete. Hur är synsättet på partnering i byggbranschen, förändringar? Undersöka vilka krav som ställs på beställaren vid en partneringupphandling samt utreda om LOU upplevs utgöra ett hinder vid partneringprojekt.
- Metod:** Litteraturstudier ligger som grund för utformningen av en semistrukturerad intervju och en delvis strukturerad, delvis semistrukturerad enkät. Resultatet sammanställs, kategoriseras och analyseras därefter med hjälp av teorin. Slutsatser dras utifrån analysen och jämförs därefter med annan forskning.
- Slutsatser:** Enligt våra undersökningar är nedanstående 5 faktorer de mest tongivande faktorerna för ett lyckat partneringsarbete.
- Gemensamma mål
 - Engagerade och kompetenta medarbetare
 - Kommunikation
 - Öppna böcker
 - Samarbete vid projektering

Vidare har våra studier ej kunnat påvisa några skillnader i inställningen till partnering mellan beställare och

entreprenörer. De är överens om partnerings fördelar och även de faktorer som är viktiga för ett lyckat projekt.

Ett partneringsamarbete kräver lite mer av alla parter men framförallt av beställaren. Beställaren måste besitta en större kompetens kring byggrelaterade områden för att kunna föra relevanta diskussioner med entreprenören. Avslutningsvis visar vår undersökning att både entreprenörer och beställare uppfattar LOU som en svårighet då projektet går miste om många av det tidiga skedets fördelar.

Nyckelord:

Partnering, byggbranschen, kommunikation, öppna böcker, engagerade medarbetare.

Abstract

- Title:** Partnering in the eye of the Construction Industry
- Authors:** Carl Hagberg & Martin Hjelt
- Supervisors:** Professor Anne Landin and PhD student Robert Ågren
Dep. of Construction Management, Anders Ollander
and Daniel Åstenius SEFA Byggnads AB
- Problem:** Partnering has been in use by the big contractors in Sweden for a while. The big contractors have invested a great amount of resources to develop their own partnering concepts. Which attributes should be of main interest to develop for companies and organizations with less experience of partnering?
- Purpose:** Which are the main success factors of partnering in construction? Furthermore investigate the approach towards partnering in the construction industry, any changes over time? Finally clear up the attitude against partnering and government procurement, are there any perceived obstacles?
- Method:** Literature studies are the basis for the establishment of the semi structured interviews and partially structured, partially semi structured survey. The result is compiled, categorized and then analyzed with regard to the theory. Conclusions are drawn and compared with earlier research.
- Conclusion:** According to our research the most important factors for a successful partnering project are the five factors written below.
- Common goals
 - Dedicated and competent employees
 - Communication
 - Open books
 - Cooperation at design stage
- Furthermore hasn't our research identified any differences between contractors and clients regarding

the attitude towards partnering. They agree about the benefits of partnering and about the important factors that are crucial for a successful partnering project.

A partnering project demands more from everyone involved in the project, but demands the most from the client. The client must possess more competence in construction related areas to be able to conduct a relevant discussion with the contractor. Finally, the government procurement is considered to eliminate some of the benefits of an early cooperation at design stage and this is considered as a problem for both contractors and clients.

Keywords:

Partnering, construction industry, communication, open books, dedicated employees.

Förord

Examensarbetet är skrivet vid institutionen för Byggproduktion vid Lunds Tekniska Högskola (LTH) i samarbete med SEFA Byggnads AB i Göteborg. Arbetet utgör den avslutande delen på Civilingenjörsprogrammet, Väg och vattenbyggnad och är utfört under hösten 2010 och vintern 2011.

Vi vill först och främst tacka våra handledare professor Anne Landin (LTH) och doktorand Robert Ågren (LTH) samt Anders Ollander (SEFA) och Daniel Åstenius (SEFA) för värdefull vägledning.

Vi vill även tacka alla respondenter för att ni tagit er tid att besvara vår enkät samt tid att bli intervjuade, detta har varit grunden för hela vår studie och utan er hjälp hade arbetet aldrig varit möjligt att genomföra.

Lund, februari 2011

Carl Hagberg

Martin Hjelt

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.1.1 Problem inom byggbranschen.....	1
1.1.2 Partnering i Sverige.....	1
1.1.3 Partnering en möjlighet.....	2
1.2 Syfte och mål	3
1.3 Avgränsning.....	3
1.4 Metod	3
1.4.1 Metodik och genomförande	3
1.4.2 Kvalitativ metod.....	6
1.4.3 Validitet och Reliabilitet	7
1.4.4 Intervjumetodik.....	8
1.4.5 Tolkning.....	8
1.4.6 Enkät	8
1.5 Disposition	10
2 Teoretiskt ramverk	11
2.1 Bakgrund partnering	11
2.2 Partnering i Sverige.....	11
2.3 Definition partnering.....	12
2.4 Vad är partnering?.....	13
2.4.1 Workshops	13
2.4.2 Att bilda laget.....	14
2.4.3 Gemensamma mål.....	15
2.4.4 Konflikthantering	15
2.4.5 Uppföljning	16
2.4.6 Kontrakt och ersättning, Incitament	17
2.5 För- och nackdelar med partnering	17
2.6 Projektkostnad.....	18
2.7 Lagen om offentlig upphandling (LOU)	18

2.6.1 Inledning	18
2.6.2 Tröskelvärden och upphandling.....	19
2.6.3 Kvalificering och anbudsprövning.....	20
2.6.4 Överprövning	20
3. Aktörernas attityd till partnering.....	21
3.1 Intervjuer.....	21
3.1.1 Motiverande faktorer.....	21
3.1.2 Partnering och LOU	23
3.1.3 Avtal.....	26
3.1.4 Kommunikation	31
3.1.5 Erfarenhet och kunskap.....	33
3.1.6 Inställning till partnering.....	35
3.2 Enkät	39
3.2.1 Information kring enkäten.....	39
3.2.2 Resultat från enkätutskick	39
4 Analys.....	51
4.1 Analys av intervjuerna	51
4.1.1 Tidigt skede.....	51
4.1.2 Gemensamma mål, beslut och ekonomi.....	51
4.1.3 Individnivå	52
4.1.4 När ska partnering användas?	52
4.1.5 LOU	52
4.1.6 Partneringdeklaration.....	53
4.1.7 Ansvarsfördelning.....	53
4.2 Analys av enkäterna	54
4.2.1 Övergripande analys	54
4.2.2 Önskvärt hos beställare	55
4.2.3 Önskvärt hos entreprenörer	55
4.2.4 Fördelar med att använda partnering.....	56
4.2.5 Nackdelar med att använda partnering.....	57
4.2.6 Hur påverkas organisationen.....	57

4.2.7 När är partnering lämpligt?	58
4.2.8 De viktigaste framgångsfaktorerna enligt respondenterna.....	59
5 Diskussion	61
5.1 Resultatdiskussion.....	61
5.2 Metoddiskussion	62
5.3 Generella råd för att arbeta med partnering	62
5.4 Förslag till fortsatt arbete	63
6 Slutsats	65
7 Referenser	67
8 Bilagor	71
Bilaga 1 - Intervjuguide	72
Bilaga 2 – Enkät.....	74

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Problem inom byggbranschen

Byggbranschen har flera gånger kritiserats för alldeles för höga byggkostnader vilket lett till för höga boendekostnader (SOU 2002:115). Det har funnits brister i kvaliteten, kartellbildningar har avslöjats och det har i den allmänna debatten, bland annat i ett flertal artiklar i Göteborgs Posten skrivits om omfattande mutbrott som uppdragats under 2010.

Entreprenörerna anser att priskonkurrensen har resulterat i för dålig lönsamhet och att ÄTA-arbeten har blivit en stor del av att uppnå en tillräckligt god lönsamhet (Rhodin, 2002).

Att branschen behöver granskas och förändras har länge ansetts vara en nödvändighet och det har också länge diskuterats hur. Regeringen har låtit utföra flera olika utredningar kring byggbranschen och en av de senare och mer uppmärksammade är SOU 2002:115, mer känd som ”Skärpning Gubbar”. Syftet var att ta fram förslag till åtgärder för att bland annat främja konkurrens och motverka konkurrensbegränsande beteenden, samt användandet av svart arbetskraft och kartellbildningar inom bygg- och anläggningssektorn (SOU, 2002:115). Nya samarbetsformer har vuxit fram och förädlats sedan både beställar- och entreprenadsidan insett att de traditionella entreprenad- och samarbetsformerna inte lämpar sig väl för alla typer av projekt.

Beställare vill i större utsträckning veta vad de betalar för och även kunna påverka detta, samtidigt vill både entreprenörer och beställare slippa de fördyringar som tvister kring ändrings- och tilläggssarbete ofta medför. Många gånger kan inte beställaren fullt ut precisera hur de vill att den färdiga produkten ska se ut vilket gör det svårt för entreprenören att lämna ett komplett anbud (Kadefors, 2002).

1.1.2 Partnering i Sverige

På grund av att produktions- och förvaltningskostnader ofta ansågs vara för höga beslutades det 1996 vid ett regeringssammanträde att tillsätta en byggkostnadsdelegation med huvudsakligt syfte att få ner boendekostnaderna i Sverige (SOU, 2000:44). Genom detta ville regeringen bland annat öka efterfrågan på bostäder och då också uppnå en ökad sysselsättning inom byggbranschen.

De första samverkansprojekten som byggkostnadsdelegationen uppmärksammade var två bostadsprojekt, Svedala och Wigral (SOU, 2000:44). Dessa två projekt hade som mål att dels bygga bostäder med rimliga hyror och dels uppnå en utökad samverkan mellan projektets aktörer. Dessa mål var centrala aspekter för att hålla nere byggkostnaderna vilket också lyckades utan att kvaliteten blev lidande. Andra aktörer

som var tidiga med att utforma och använda samverkans- eller partneringentreprenader var bland annat Banverket och Vägverket(Kadefors, 2002).

Andra länder, exempelvis Storbritannien och Danmark hade haft samma problem och hade redan under en längre tid använt sig av utökade samverkansformer. I Storbritannien hade entreprenörerna vid vissa typer av byggprojekt använt sig av en långsiktig partnering redan i början av 80-talet. Att den svenska byggbranschen kunde lära sig mycket av att söka kunskap utomlands var något byggkommissionen uppmärksammade i sin rapport (SOU, 2002:115).

Genom att bland annat låta sig inspireras av förfarandet i andra länder har utökad samverkan och partnering sakta fått fotfäste även här och är idag ett begrepp som de allra flesta inom byggbranschen känner till.

1.1.3 Partnering en möjlighet

Genom att i ett tidigt skede av projektet engagera hela projektgruppen för att kunna tillgodogöra sig samtligas erfarenheter och kompetenser anser många erfarna partneringmedarbetare ha skapat en roligare, smidigare och säkrare process (Ronco W. C & Ronco J. S., 1996). Både entreprenörer och beställare pratar överlag om partnering som något positivt och efterlängtat (Nyström, 2007).

Inställningen till vad partnering innebär varierar dock inom branschen. Partnering kan egentligen innebära väldigt många olika saker vilket kan innebära svårigheter framförallt för oerfarna partnering användare. Vad är det egentligen som efterfrågas i ett förfrågningsunderlag där partnering sätts som bedömningskriterium?

Partnering har anammats av flera av de stora byggbolagen såsom exempelvis Peab och NCC. På deras hemsidor finns information om deras sätt att arbeta och vilka attribut de använder i ett partneringsamarbete. Bakom detta ligger ett omfattande utvecklings- och uppföljningsarbete av såväl pågående och avslutade projekt.

Det faktum att det har krävts stora resurser för att utveckla och marknadsföra sin partneringmodell kan innebära svårigheter för organisationer med en mindre central organisation och mer begränsade resurser. Det är därför kanske ännu viktigare för en mindre organisation att veta precis vilka attribut de ska fokusera på, vad som är viktigt och hur det ska uppnås. Detta för att dels bli en attraktiv samarbetspartner och få beställare att ”våga” gå in i ett samarbete med en ny organisation och dels att få så bra förutsättningar som möjligt för ett lyckat projekt. Vilka är då framgångsfaktorerna för partnering?

Det är naturligtvis inte bara entreprenörerna som har anammat detta utan också beställarna. Eftersom beställarna tar en mer aktiv roll i projekten i och med en utökad samverkan ökar också de ställda kraven på beställaren. Vilka är då kraven som ställs

på beställaren? Vad kan och bör beställaren erbjuda för att uppnå ett så gott resultat som möjligt? Är de olika aktörerna i branschen överrens om vad som krävs?

Något det tycks råda delade meningar kring inom branschen är huruvida lagen om offentlig upphandling utgör några hinder eller svårigheter för offentliga beställare att använda sig av partnering. Upplevs lagen utgöra något hinder?

1.2 Syfte och mål

Avsikten med detta arbete är att kartlägga vilka framgångsfaktorer som är viktiga för ett partneringsamarbete.

Vidare skall arbetet också utreda hur attityden är till partnering inom branschen, samt om det skett någon förändring. Detta görs genom en jämförelse mellan det nu framtagna underlaget och det material som finns presenterat i tidigare presenterade vetenskapliga rapporter.

Eftersom partnering innebär att beställaren måste vara mer delaktig i processen skall rapporten redovisa de krav som ställs på beställaren.

Rapporten skall också utreda hur attityden är mot partnering vid offentlig upphandling och om det av aktörerna upplevs att det finns något hinder för ett lyckat partneringsamarbete på grund av LOU.

1.3 Avgränsning

Arbetet avgränsas till att endast omfatta den svenska byggbranschen. Vidare sker datainsamlingen endast från beställare och entreprenörer och inte från konsulter eller leverantörer. Detta för att det endast är attityden till partnering hos beställare och entreprenör som avses i detta arbete.

1.4 Metod

1.4.1 Metodik och genomförande

Arbetet inleddes med litteraturstudier vilket var en förutsättning för att kunna konstruera intervjuerna och enkäten så att rätt frågor kunde ställas.

Arbetet är induktivt, dvs. vi försöker besvara ställda frågeställningar istället för att testa en hypotes som vid deduktiva studier. Induktiva studier ämnar till att sammanfatta det mönster som observeras i verkligheten (Wallén, 1997). Valet av en induktiv metod motiveras av att vi, vid arbetets början, inte besatt tillräcklig kunskap för att ställa upp en relevant och konkret hypotes. Inom ramarna för den tid detta examensarbete skrevs blev kunskapsinhämtningen för omfattande och tidskrävande för en deduktiv metod. Således ställdes en frågeställning upp som besvarades genom intervjuer och enkäter.

Djupintervjuer och enkätundersökningar på företag, både på beställar- och entreprenörsidan, låg till grund för att besvara vår frågeställning. Intervjuerna utfördes med två beställare med en stark marknadsposition på sin respektive marknad. Personerna som intervjuades har många års erfarenhet av byggbranschen och har upphandlat projekt med partnering som samverkansform. Vi valde även att intervjua ett företag i den privata sektorn och ett i den offentliga för att undersöka om det fanns några skillnader mellan beställare, som regleras av LOU, och de som inte gör det. På entreprenörsidan intervjuade vi ett mellanstort företag som är intresserade av partnering och vill utveckla sina kunskaper, samt ett rikstäckande företag med goda kunskaper inom partnering. Även på entreprenörsidan intervjuades personer med lång erfarenhet inom branschen och av partnering.

Intervjuerna spelades in med diktafon för att inte gå miste om någon information. Efter genomförd intervju transkriberades materialet och skickades till respondenten för godkännande. Vid analysen av materialet sattes sedan ett par överordnade ämnesgrupper upp. Dessa ämnesgrupper var mer övergripande och skulle identifiera och sammanställa parametrar som återkom i svaren genom intervjuerna. Kommunikation är ett exempel på en ämnesgrupp. Intervjusvaren som berörde kommunikation färgades därefter i en specifik färg och de andra ämnesgrupperna fick på samma sätt en egen färg. När alla intervjusvar var analyserade och färgade samlades t.ex. gul färg från alla intervjuer till ett gemensamt dokument. Eventuella likheter och skillnader/motsägelser inom varje färg samt mellan färgerna identifierades och analyserades därefter.

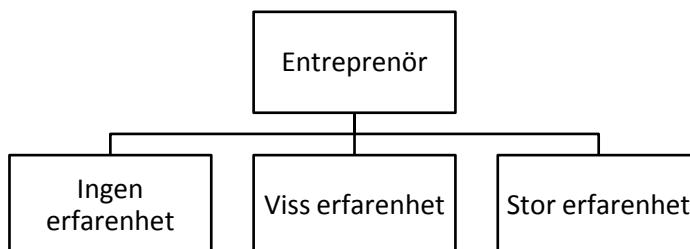
Som komplement till intervjuerna genomfördes även en enkätundersökning (bilaga 2). Enkäten skickades ut till 200 personer på diverse företag inom byggbranschen. Enkäten har skickats till såväl entreprenörer som beställare (privata och offentliga). Urvalet gjordes med målet att nå personer med anknytning till och erfarenhet av upphandlingar. Enkäten skickades via länk i ett e-mail till 200 personer. Med en enkätundersökning kunde vi på kort tid inhämta mycket information med stor geografisk spridning. Enkäten var delvis semistrukturerad och delvis strukturerad. Den semistrukturerade biten syftade till att respondenten själv fick beskriva sin syn på partnering i olika aspekter och han hade därför möjligheten att fritt beskriva sin uppfattning. Den strukturerade biten ämnade till att testa huruvida de i litteraturen förekommande faktorerna och koncepten uppfattas som positiva samt en rangordning av vad respondenten ansåg vara viktigast inom partnering.

Analysen av enkäterna påminner om hur intervjusvaren behandlades. Övergripande kategorier användes för att analysera svaren från den semistrukturerade delen av enkäten. Varje fråga gavs ett par svars-kategorier där svaren sedan sorterades in. För att analysera och jämföra olika parametrar i svaren från enkäten delades respondenterna in. Den första uppdelningen var att särskilja beställare och entreprenörer. Om

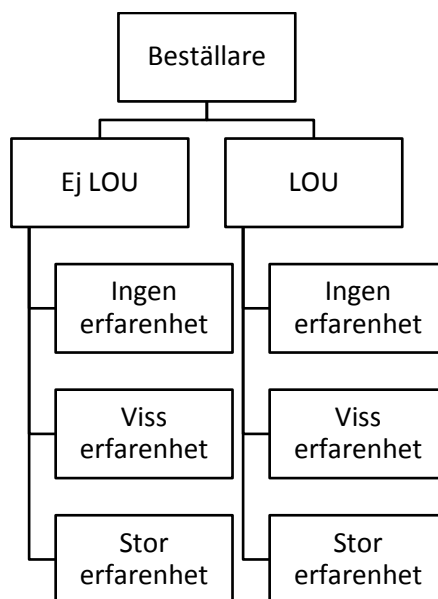
beställarna omfattades av LOU hamnade de i en grupp medan de privata beställarna utgjorde den andra gruppen. Eftersom partnering var fenomenet som undersöktes valde vi också att dela in respondenterna efter deras erfarenhet av partnering. En respondent med noll partneringprojekt bakom sig klassades som "ingen erfarenhet". Hade respondenten ett till fyra projekt ansågs de ha "viss erfarenhet" och fem projekt eller fler ansågs som "stor erfarenhet". Denna indelning gjordes efter eget omdöme. Enligt en artikel av Eriksson, Nilsson & Atkin (2008) var användningen av partnering våren 2006 ganska begränsad. Ett byggprojekt varar ofta mellan ett och två år. Har respondenten under de åren partnering funnits i Sverige varit delaktig i 5 partneringprojekt bör dessa varit en betydande del av deras arbete de senaste åren och de kan då anses ha stor erfarenhet av partnering. Samma indelning avseende erfarenhet gjordes för entreprenörerna. Således gjorde vi nio olika grupper som visas i Figur 1 och

Figur 2. På fråga 1 förekom svaret "gemensamma mål" från en privat beställare som arbetat med 6 partneringprojekt, kategorin blev då Beställare Ej LOU Stor erfarenhet (BES). Vi kunde efter sortering se vilka likheter och skillnader som fanns mellan de nio olika grupperna.

Figur 1. Indelning entreprenörer (3 grupper)



Figur 2. Indelning beställare (6 grupper)



De delar av enkäten som var strukturerade presenteras som informativ text och den del som var rangordnad i form av diagram. I den del där rangordnat värde användes blev respondenten ombedd att rangordna eller betygsätta ett par olika parametrar. Vi undersökte därefter vilken parameter som fått bäst betyg, dvs. rangordnats högst flest gånger.

Svaren från enkäten sammanställdes och jämfördes sedan med svaren från intervjuerna. Likheter och skillnader identifierades därefter. Utifrån dessa analyser utfördes sedan en diskussion och slutsatser presenterades.

Det är således vår tolkning av intervjumaterialet och enkätsvaren som ligger till grund för det resultat som togs fram. En arbetsmetod av denna sort brukar kallas för kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden används eftersom den passar undersökningar i form av intervjuer och enkäter. Resultatet är inte statistisk fastställt utan skall spegla en syn på ett visst fenomen, i detta fall partnering.

1.4.2 Kvalitativ metod

Deltagande observationer är en av de vanligaste kvalitativa metoderna (Bryman, 2009). Observationerna ska utföras med en syn utifrån det beskådade objektet eller fenomenet, vilket leder till en djupare bild av det som betraktas. Kvalitativa metoder omfattas även utav ostrukturerade intervjuer (Bryman, 2009). Ostrukturerade intervjuer innebär att de frågor som ställs får besvaras fritt utav respondenten, frågorna är däremot samma oberoende av vem som intervjuas.

1.4.3 Validitet och Reliabilitet

Vid genomförande av kvalitativa studier strävar forskaren alltid efter att skapa reliabel och valid kunskap. Utan reliabilitet och validitet i materialet är trovärdigheten för resultatet obefintlig. Det finns därför olika metoder för att säkerställa ett valitt och reliabelt material.

1.4.3.1 Intern validitet

Validitet innebär att det som mäts verkligen är vad forskaren är ute efter att mäta. För att säkerställa att mätningen görs av det som är syftet att mätas, finns ett par metoder att använda. Merriam (2002) anger ett par metoder och en av dessa är triangulering. Triangulering kan utföras på olika sätt och ett av de vanligaste enligt Merriam (2002) är att använda olika metoder för datainsamling. Intervjuer kombineras med en enkätundersökning och litteraturstudier. På detta vis kan materialet från intervjun kontrolleras genom att ställas mot materialet från enkäten eller vice versa. En annan metod är att tredje part får analysera råmaterialet för att sedan se om forskarens resultat är möjliga och relevanta med hänsyn till råmaterialet. Tredje part bör vara en jämlik, dvs. en annan forskare eller insatt person. För att säkerställa att materialet är tillräckligt för att kunna dra relevanta slutsatser samt ge validitet bör intervjuer utföras till dess att ytterligare respondenter inte längre ger någon ny information.

1.4.3.2 Reliabilitet

Reliabiliteten är ett mått på tilliten till det material som erhålls och är således ett mått på hur lika värden som mäts av ett och samma fenomen vid oberoende mätningar (Holme & Solvang, 2001). Det blir således väldigt svårt att nå hög reliabilitet då det är människors åsikter om ett visst fenomen som ”mäts”. För att nå hög reliabilitet i en intervju skulle respondenten ge exakt samma svar vid ett nytt intervjutillfälle. Det innebär dock inte att svaret från en intervju blir ointressant för att det inte stämmer överrens med svaren från andra intervjuer. Svaret från flera personers intervjuer behöver nödvändigtvis inte vara mer rätt än svaret från en person (Merriam, 2002). En metod som kan användas för att säkra reliabiliteten då endast ett mättillfälle är möjligt är split-half metoden. Där söks samma svar genom två olika frågeställningar (Bell, 2000). Är svaren på de två frågorna lika kan reliabiliteten anses vara hög. Detta är en relativt vanlig modell inom survey-forskning (Ruane, 2006). För att få en god reliabilitet i materialet har därför både intervjuer och enkäter utformats på ett sätt som gör att vissa kärnfrågor dyker upp flera gånger men formulerade på olika sätt.

1.4.3.3 Extern validitet

Det resultat som erhålls från intervjuer och enkäter, är det representativt för andra företag? Den externa validiteten är viktig för att avgöra denna fråga (Ruane, 2006). Ett viktigt moment för extern validitet vid en surveyundersökning är urvalet. Urvalsstrategierna blir väldigt viktiga när få personer väljs ut för att få en så komplett representation av fenomenet som möjligt (Ruane, 2006). Urvalet görs därför på ett

sätt så att så många olika företag som möjligt finns representerade hos enkätrespondenterna.

1.4.4 Intervjumetodik

1.4.4.1 Urval

För en kvalitativ studie spelar storleken på urvalet ofta inte någon roll eftersom resultatet ej ska ses som statistiskt representativt (Trost, 2001). Det är mönstret som respondenterna eventuellt delar som är det intressanta (Trost, 2001). För att undersöka ett speciellt fenomen är det viktigt att intervjua de människor som är mest insatta i ämnet. Urvalet görs därför efter kriterier som definierats i förväg och skall vara en respondentintervju, dvs. personen är delaktig i fenomenet som undersöks (Holme & Solvang, 2001).

1.4.4.2 Ostrukturerad Intervju

Idén med ostrukturerade intervjuer är att respondenten får besvara frågorna fritt. Intervjuaren kan antingen använda ett färdigt frågeformulär med icke fastställda svar, alternativt berörs olika ämnen under intervjun och är på så sätt helt löst från manus (Bryman, 2009). Risk finns att respondenten kommer in på ett sidospår, fördelen är dock att sidospåret ofta berör ett ämne som är viktigt för respondenten (Bryman, 2009).

1.4.5 Tolkning

Vid tolkning av material från en kvalitativ undersökning finns det inga regler att följa som vid kvantitativa metoder. Det råder många olika uppfattningar om när materialet från en intervju ska analyseras och tolkas. Trost (2001) menar dock att analysen är bra när den än utförs, men att utföra analysen under lugna förhållanden och med lite distans till intervjun är att föredra. Att spela in intervjun underlättar bearbetning då den kan spelas upp ett flertal gånger även om detta kan vara tidskrävande (Trost, 2001).

1.4.6 Enkät

Enkäter som metod för datainsamling medför många fördelar. De är billiga, möjliggör därför ett stort urval och en stor geografisk spridning. Nackdelen är att enkäter kan medföra en dålig svarsfrekvens samt att mer komplexa problem kan vara svåra att få svar på (Sverke, 2010). Att använda webbenkäter istället för e-postenkäter eller postenkäter blir allt vanligare (Gatarski, 2010). Användningen av webbenkäter framför andra metoder innebär en hel del fördelar men även en del nackdelar. Fördelen är bl.a. kostnadseffektiviteten och snabbheten medan en nackdel kan vara den personliga integriteten (ibid.).

Ordningsföljden och utformningen av enkäten kan bli avgörande för om den kommer att besvaras och returneras eller inte. Det är därför viktigt att ha en logisk följd för att

inte irritera respondenten (Ruane, 2006). För att minimera risken för onödiga bortfall p.g.a. otydligheter är det bra att prova enkäten på någon innan den skickas ut skarpt (Bell, 2000). Från detta test kan forskaren få viktig information, hur lång tid tog det att fylla i enkäten, var frågorna tydligt formulerade, fattas det någon fråga, är det någon fråga som är överflödig, för att nämna några (ibid.).

När en enkät utformas finns det ett par olika alternativ att utforma frågor (Youngman, 1979):

1. Öppna frågor.
Här får respondenten fritt svara på frågan. Svaret kan ge bra information och ibland information som inte är tänkt med tanke på den ställda frågan, detta kan medföra problem vid analys av svaret.
2. Alternativfrågor.
Ett eller flera alternativ får väljas ur en lista. Alternativen kan graderas enligt en skala.
3. Kategorifrågor.
Här vill forskaren undersöka vilken kategori respondenten tillhör. Endast ett svar är möjligt t.ex. kön, ålder, civilstatus.
4. Rangordningsfrågor.
Som namnet antyder ska respondenten rangordna olika alternativ efter betydelse för respondenten.

När enkäten väl är ifylld bör den vara lätt att returnera. Innebär det krångel att skicka tillbaka enkäten finns risken att den åker i papperskorgen istället. För att bättra på svarsfrekvensen är det bra att skicka ut en påminnelse efter en bestämd tid, viktigt är att bifoga enkäten även denna gång (Ruane, 2006).

1.5 Disposition

Rapporten är upplagd efter följande schema:

Kapitel	Titel	Innehåll
1	Inledning	Arbetets syfte, målsättning samt använda metoder för datainsamling samt angreppssätt.
2	Teoretiskt ramverk	Här presenteras en sammanställning av den litteraturstudie som gjorts kring partnering och även LOU, detta för att ge läsaren en god förståelse för partnering och dess förutsättningar.
3	Resultat	Sammanställning av insamlad data från intervjuerna samt enkäterna
4	Analys	Här analyseras data från intervjuerna och enkäterna, dels var för sig och sedan tillsammans.
5	Diskussion	Egna tankar, åsikter och tolkningar av det framtagna materialet.
6	Slutsats	Utifrån resultaten och analysen dras slutsatser som besvarar våra initiala frågeställningar.
7	Referenser	Fullständig förteckning över de källor som använts i arbetet.
8	Bilagor	Här återfinns de mallar som använts till enkätutformningen samt intervjuerna.

2 Teoretiskt ramverk

2.1 Bakgrund partnering

Byggprojekt, som upphandlats under priskonkurrens, har resulterat i för liten vinst för entreprenörer och tillägg- och ändringsarbeten har blivit ett tillfälle för entreprenörerna att öka lönsamheten (Rhodin, 2002). Detta har gjort att ändringar blivit synonymt med stora kostnadsökningar, samt ökad risk för konflikter och ytterligare kostnadsstegringar. Stora resurser får läggas på att påvisa de kostnadsökningar som funnits, samt visa att de inte fanns med i ursprungshandlingarna. Denna utveckling har till stor del inverkat negativt på förtroendet mellan inblandade parter och har resulterat i minskad öppenhet och lägre effektivitet.

Partnering, som samverkansmodell inom byggbranschen, började först användas av US Army Corps of Engineers under 1980-talet för att undvika tvister och kostnadsökningar i samband med offentligt upphandlade anläggningsprojekt. Samverkansmodellen har visat sig fungera och har sedan dess spridit sig utanför USA:s gränser och används flitigt i bland annat Storbritannien och Danmark (Rhodin, 2002).

Speciellt Storbritannien, Danmark och Norge har blivit framstående europeiska länder inom partnering. Detta till stor del tack vare att ländernas regeringar och byggindustrier tillsammans har satt upp mål och riktlinjer för ökad samverkan (Kadefors, 2002). I exempelvis Danmark har ambitionen att utveckla och effektivisera byggprocessen lett till ny lagstiftning gällande detta.

2.2 Partnering i Sverige

Även om antalet konflikter i Sverige som tas till skiljedom eller domstol är lågt jämfört med andra länder finns hos många aktörer ett missnöje med de traditionella arbetsformerna (Kadefors, 2002). Detta missnöje beror bland annat på att de traditionella arbetsformerna inte fullt ut utnyttjar kompetensen hos de inblandade aktörerna.

Vidare kan relationen mellan beställare och entreprenör bli bättre på många sätt. Flexibiliteten hämmas av de direkta kostnadsökningar och konflikter som ändringar ofta medför, samt att projekttiden ofta utnyttjas på ett ineffektivt sätt. (Kadefors, 2002)

För att inom byggbranschen få till stånd en förändring av detta har partnering introducerats på den svenska marknaden som ett sätt att öka samverkansgraden mellan de olika aktörerna. Detta skedde ursprungligen till största del på initiativ av entreprenörerna men har på senare tid i större utsträckning efterfrågats av beställare

och ställts som krav vid upphandlingar. Den offentliga inställningen har dock mer fokuserat på att sänka byggkostnaderna och inte på att öka samverkansgraden (Kadefors, 2002).

2.3 Definition partnering

Begreppet partnering har ännu inte fått någon inom byggbranschen gemensam definition. Det finns däremot en rad olika beskrivningar om vad partnering är, hur det bör användas samt dess huvudsakliga syfte. Viktigt att påpeka är att partnering inte är en ansvarsform utan en samverkansmodell.

Construction Industry Board i England formulerade 1997 följande beskrivning som översatts av Karlsson & Johansson (2004).

”Partnering är ett strukturerat arbetssätt för att stödja lagarbete över kontraktsgränserna. Dess fundamentala delar är fastlagda gemensamma mål, gemensamt överenskomna system för problem- och konfliktlösning, samt ett aktivt sökande efter ständigt mätbara förbättringar.”

Allteftersom samverkansmodellen utvecklats och blivit mer vanligt förekommande har denna beskrivning ansetts beskriva en första generations partnering samt att den främst beskriver projektpartnering. Bennett (1998) talar om en andra generations partnering och beskriver den som:

”Partnering is a set of strategic actions which embody the mutual objectives of a number of firms achieved by cooperative decisions making aimed at using feedback to continuously improve their joint performance. “

Tekniska nomenklaturcentralen använder sig istället av begreppet partnerskap och ger följande beskrivning (Tekniska nomenklaturcentralen, 2000):

”Partnerskap är det ledningssätt som används mellan beställare och leverantör för att enligt avtal samverka och ömsesidigt informera varandra i syfte att uppnå ett bättre gemensamt resultat i ett projekt.

Grundläggande komponenter i partnerskap är formaliserade ömsesidiga målbeskrivningar, överenskommelser om problemlösningsmetoder och en aktiv samverkan för kontinuerligt mätbara förbättringar.”

Anledningen till att det finns så många olika beskrivningar av begreppet partnering menar Nyström (2007) kan förklaras av att varje partneringprojekt är unikt i sig.

Avsaknaden av en övergripande definition av begreppet upplevs av många som ett problem men Rhodin (2002) menar att begreppet bör låtas fortsätta vara odefinierat som ett sensiterande begrepp, vilket innebär att det tillåts påverkas av och få sin innebörd i det sammanhang det används. Detta gör att begreppet i så fall mer skulle vara ett koncept under omvandling och användas som ett riktmärke och en vägvisare.

Partnering delas inom den svenska byggindustrin in i två underkategorier, projektpartnering alternativt strategisk partnering. Med projektpartnering avses ett partnersamarbete som löper över ett specifikt projekt, medan strategisk partnering avser ett samarbete som löper över ett flertal projekt, alternativt en längre tid.

2.4 Vad är partnering?

Partnering är inte en ansvarsform utan snarare ett annorlunda sätt att driva projekt genom att lyfta fram och öka samverkansgraden mellan de inblandade aktörerna i ett projekt. Stephenson (1996) menar att partnering kan ses som ett sätt att reglera de mer etiska aspekterna av en relation som inte regleras av det skriftliga kontraktet.

Inom den vetenskapliga litteraturen varierar uppfattningen något om vad partnering är men det finns dock en del tydliga likheter i synsättet hos de flesta författarna. Dessa likheter är enligt Kadefors (2002)

- Relationsbyggande
- Gemensamma mål
- Ett system för problem- och konfliktlösning
- System för uppföljning av målen och mätning av förbättringar

För att uppnå detta krävs en mycket god kommunikation inom projektgruppen vilket i allmänhet anses uppnås genom möten i form av workshops (Kadefors, 2002).

2.4.1 Workshops

Särskilt viktigt anses en inledande workshop vara, där nyckelpersoner från de olika organisationerna möts. Där upprättar de gemensamma mål för projektet samt stiftar bekantskap med varandra och med varandras kompetenser och erfarenheter (Schultzel & Unruh, 1996). En inledande workshop innehåller enligt Kadefors (2002) ofta följande aktiviteter:

- En presentationsrunda.
- Teambuildingövningar, rollspel, personlighetstest etc.
- En session där de olika parterna beskriver sina målsättningar, förväntningar och förhoppningar.
- En diskussion av motsägande intressen och vilka åtgärder som behöver vidtas för att undvika problem och för att förbättra relationer och resultat i projektet.

- Identifiering och formulering av gemensamma mål och områden där ömsesidiga förbättringar kan uppnås.
- De gemensamma målen skrivs ned i en partneringcharter, eller partneringdeklaration, som alla som deltar i workshopen skriver på.
- Överenskommelsen firas, kanske genom att alla får en symbolisk gåva och att det genomförs någon form av social aktivitet eller gemensam måltid.

2.4.2 Att bilda laget

Eftersom ett lyckat partneringsamarbete till ganska stor del är beroende av faktorer som ligger utanför kontrakt och avtal och istället bygger på en attityd av att medarbetarna relaterar till övriga medarbetare på ett förtroendebaserat sätt, ställs stora krav på den enskilde medarbetaren. Även om den enskilde medarbetaren är tillräckligt kompetent och erfaren måste denne också fungera väl i den specifika projektgruppen som styr projektet. Det initiala valet av medarbetare är därför mycket viktigt. Nyckelpersoner ska helst vara eldsjälar med stort intresse i det specifika projektet, att välja en olämplig person till en nyckelpost kan vara skillnaden mellan framgång och misslyckande (Stephenson, 1996).

Gemensamt för den vetenskapliga litteraturen är samstämmighet kring att det krävs högre kompetens inom både social förmåga och fackkunskaper i ett partneringsprojekt än i ett typiskt traditionellt projekt. Stephenson (1996) betonar vikten av att inom projektgruppen ha höga ambitioner avseende vad som ska uppnås i projektet och efterfrågar nyfikenhet och vilja att kritiskt arbeta med etablerade lösningar och öppenhet att arbeta med nya.

Rhodin (2002) nämner teambuilding som ett viktigt inslag inom partnering för att skapa förtroende och ena parter med olika perspektiv. Inom teamet är fokus på att använda sig av medarbetarnas starka sidor istället för att försöka utnyttja varandras svagheter, som det i traditionella projekt kan finnas incitament att göra. En stor del av teambyggandet utgörs av den tidigare nämnda workshop vilka med rätt innehåll och deltagare kan stärka organisationen avsevärt.

För teambyggandet spelar partneringledaren eller facilitatorn en stor roll. Dennes uppgifter är främst att organisera workshoparna och att upprätta goda kommunikationskanaler mellan projektmedarbetarna. Partneringledaren ska också säkerställa att diskussionen behandlar de relevanta ämnena utan att fastna i triviala eller ej konstruktiva samtal (Nyström, 2007). Partneringledaren bör därför vara oberoende, besitta grundläggande kunskaper om byggande och partneringsprocessen samt vara kompetent inom organisation, konflikthantering och problemlösning (Rhodin, 2002). Fernström (2008) understryker att det är viktigt att särskilja partneringledaren från projektledaren, dessa har helt olika uppgifter. Projektledarens

uppgift är att driva projektet framåt medan partneringledaren driver projektorganisationen framåt.

Utöver partneringledaren eller facilitatorn finns ytterligare en roll som kommer till följd av partnering användandet, ”the champion”. The champion har bland annat till uppgift att välja och kontrollera facilitatorn, samt att representera varje organisation som är delaktig vid stora projekt. Viktigt är att the champion har en stark koppling till nästa beslutsnivå. En svensk benämning på the champion skulle kunna vara projektchef eller projektledare från alla inblandade organisationer. The champion har också det huvudsakliga ansvaret för att implementera och förse partneringprocessen med tillräckliga resurser samt upprätthålla en god kunskapsåterföring från tidigare projekt (Barlow, 2000).

2.4.3 Gemensamma mål

Vid den inledande workshopen fastställs gemensamt de mål projektorganisationen har med projektet samt signeras av samtliga deltagare. Dessa gemensamma mål är en av de viktigaste punkterna för ett partneringsamarbete. Genom att formulera de gemensamma målen på ett sådant sätt att de individuella målen bäst uppnås genom att uppfylla de gemensamma målen skapas en win-win situation. För att finna dessa win-win lösningar är det viktigt att alla inblandade känner till och respekterar varandras behov och intressen (Kadefors, 2002).

Genom att genomgå denna målformuleringsprocess tvingas alla inblandade att dels uttrycka sina egna mål dels att lära sig att förstå de andra aktörernas situation. För att säkerställa de inblandades fokus på de gemensamma målen används ofta ekonomiska incitament, som bygger på att vinsten av besparingarna fördelas mellan parterna. Detta kan också gälla eventuella förluster (Schutzel & Unruh, 1996). Vilken typ av mål som sätts inom projektet varierar dock. Vissa mål formuleras som värderingar eller visioner, medan andra har en mer konkret utformning gällande exempelvis relationer, arbetssätt och resultat (Rhodin, 2002).

2.4.4 Konflikthantering

Inom den vetenskapliga litteraturen anses byggsektorn vara mer eller mindre konfliktfylld och den anses kräva att stora resurser ofta får läggas på hantering och lösning av dessa (Rhodin, 2002).

Genom att vid den inledande workshopen ha en öppen diskussion kring motsägande intressen kan till stor del problem och tvister undvikas och förebyggas. Då problem ändå uppstår skall de i så stor utsträckning som möjligt lösas på samma nivå som de uppkommer. Detta främjar snabba lösningar och förhindrar att konflikterna växer sig större och riskerar att bli en rättstvist vilket blir mer resurskrävande att lösa. (Sullivan & Warner, 2004)

Systemet för konflikthantering arbetas fram inom projektorganisationen och har dels en förebyggande del och dels ett system för problemhantering. De förebyggande åtgärderna innehåller bland annat en riskfördelning som utgör en viktig del av den ökade samarbetsgraden mellan de olika aktörerna (Sullivan & Warner, 2004). Problemlösning utgår ofta från att team bildas på olika nivåer inom organisationen, varje teamnivå får sedan en viss tid på sig att lösa problemet innan det går vidare till en högre nivå. Om problemet inte kan lösas på detta sätt används en informell konfliktlösning med neutrala parter alternativt en sista formell metod med neutrala parter (Kadefors, 2002).

Rhodin (2002) listar vilka förhållningssätt en organisation bör ha för att ha goda förutsättningar att lösa konflikter. Dessa är:

- Tydligt anstränga sig för att förstå olika åsikter, behov och mål.
- Ha en fullständig och meningsfull inblandning från olika intressegrupper.
- Ha en öppen kommunikation och konsekvent försöka informera.
- Ha minimal kontroll med tonvikt på deltagande.
- Vara kreativ och söka enighet.
- Stödja extern inblandning av tredje part.
- Ha stor acceptans för lösningar och en vilja att implementera dem.
- Bevara viljan att samverka.

2.4.5 Uppföljning

Efter att vid den första workshopen ha arbetat fram en partneringdeklaration, som beskriver målsättningarna med samarbetet, är en av de första uppgifterna att ta fram ett system för uppföljning. I denna uppföljning följs även mjuka parametrar upp, såsom hur samarbete och kommunikation fungerat. Den enskilde medarbetaren får alltså feedback på sitt arbete och ges på så sätt goda möjligheter att utvecklas.

Det finns olika sätt att arbeta med uppföljningen och valen av vad som ska följas upp kan också variera. Kadefors (2002) nämner ett sätt som går ut på att definiera vad som karakteriserar en bra, respektive en dålig prestation, samt att vikta hur betydelsefull varje prestation är. Detta ger ett bra underlag för att överskådligt kunna studera och jämföra resultaten. Viktigt är att detta sker kontinuerligt under projektet och att helhetsbilden bibehålls för att kunna identifiera eventuella återkommande brister (Kadefors, 2002).

En annan metod som är flitigt använd i bland annat Storbritannien är så kallade nyckeltal. Dessa används för att mäta exempelvis kundtillfredsställelse, kostnad, tid, kvalitet, säkerhet och lönsamhet. Genom att mäta prestationer blir det också lättare att visa för exempelvis företagsledning och beställare, hur projektet går och genom detta säkra resurser inför kommande projekt (Kadefors, 2002).

2.4.6 Kontrakt och ersättning, Incitament

För att få alla medarbetare att känna sig som vinnare är det en förutsättning att alla behandlas rättvist. Alltså är kontrakt, som belönar medarbetarna enligt rättvisa priser och rättvisa förtjänster, viktigt för att få en motiverad projektorganisation.

Rhodin (2002) skriver att alltför djupgående formella kontrakt kan reducera flexibiliteten och då också bidra till minskat fokus på projektmålen. Utformningen av formella kontrakt är också viktig för hur de informella relationerna vid sidan om kontraktsregleringen utvecklas. Eftersom det ofta redan i utformningen av kontraktet kan byggas in potentiella konfliktfaktorer är det viktigt att noga kontrollera kontraktets innehåll gentemot vad som skrivits i partneringdeklarationen så att inga motsägelser finns.

Traditionella kontrakt anses alltså vara olämpliga att använda utan modifiering i ett partneringsamarbete, dock betonas vikten av att reglera projektet i ett kontrakt. Bresnen och Marshall (2000) anser att det finns en tendens att överskatta förmågan hos de olika aktörerna att bortse från det kontrakterade och istället i första hand agera utifrån projektets vinning. Eftersom partneringdeklarationen inte anses vara juridiskt bindande bör de överenskommelser som bland annat görs under den inledande workshoppen också dokumenteras i ett juridiskt partneringavtal (Kadefors, 2002).

Ersättningsformen vid partneringprojekt varierar och alla former förekommer men löpande räkning med incitament anses vara den mest lämpliga (Kadefors, 2002). Incitamenten brukar oftast finnas mellan byggherren och huvudentreprenören men även projektörer och underentreprenörer kan ibland innefattas av dessa. Att erbjuda insyn i varandras affärssystem med öppna böcker anses som en central aspekt eftersom det underlättar och ökar kommunikationen i samarbetet.

2.5 För- och nackdelar med partnering

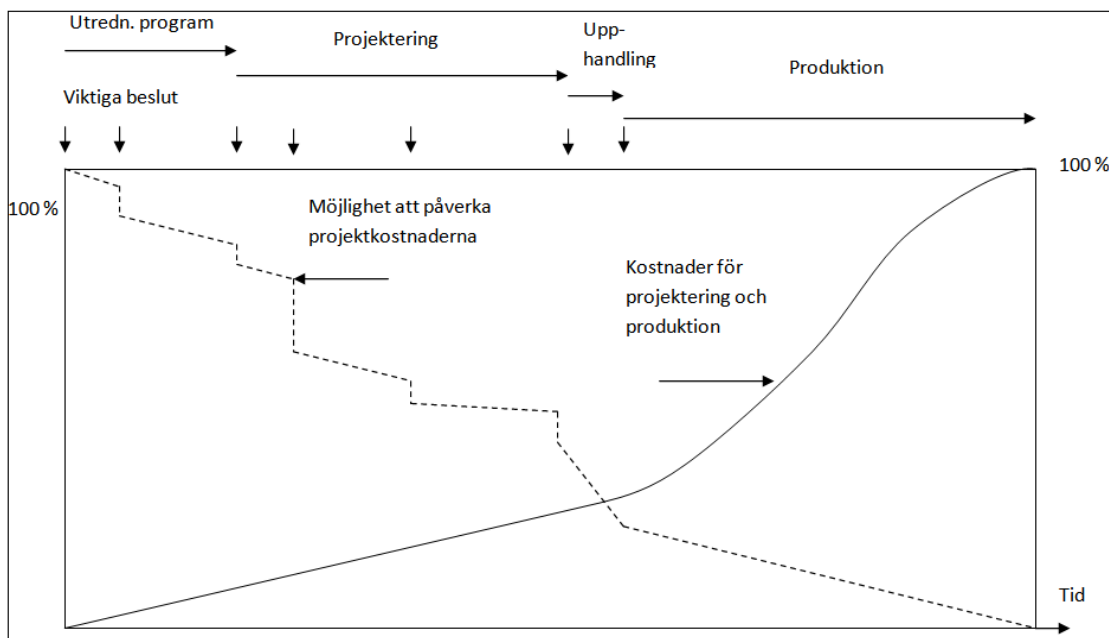
En av de största fördelarna med partnering är att projektmedarbetarnas erfarenheter, samt tekniska kunskaper kan tillgodogöras redan tidigt i projektet. Genom att göra detta kan ofta kostnaderna som uppstår i samband med ändringar under senare delen av processen minskas. Chanserna ökar också för att den slutliga produkten håller önskad kvalitet om det redan i ett tidigt skede kan etableras fokus på hög kvalitet och kvalitetssäkring (Rhodin, 2002).

En nackdel kan vara avsaknaden av en tydlig definition för partnering. På grund av detta kan i stort sett vem som helst ta fram ett eget koncept och påstå att de arbetar med partnering (Rhodin, 2002). Partnering kräver för en oerfaren utövare ganska mycket tid och resurser eftersom det behövs ny kompetens och kunskap. Detta innebär också ökade initiala kostnader för projektet, vilket kan tyckas vara en

nackdel. Det gäller att se dessa som en investering i projektet för att skapa en så bra grund som möjligt för att projektet skall bli lyckat.

2.6 Projektkostnad

Ett projekt börjar med ett programskede. När det är över kan en bättre kalkyl göras och allteftersom projektet fortskrider kan mer exakta kalkyler göras. I projekteringsfasen blir kalkylen väldigt exakt eftersom byggdelar kan mängdas och material väljas. Således är det enkelt att påverka kalkylen med dyrare eller billigare material, alternativt ändra planlösning. När material och utformning är bestämd, samt produktionsmetod vald, kan själva produktionen börja. Produktionen följer nu färdiga handlingar och eventuella förändringar kan innebära merarbeten, störningar i produktionen samt att ett nytt val kan generera ytterligare ändringar. Ju längre projektet har kommit, desto svårare är det att påverka projektkostnaden, detta samband visas i Figur 3.



Figur 3. Möjlighet att påverka projektkostnaden.

2.7 Lagen om offentlig upphandling (LOU)

2.7.1 Inledning

Lagen om offentlig upphandling trädde i kraft 1 januari 1994 och reglerar all upphandling som utförs av bland annat kommuner, landsting och statliga myndigheter. Syftet med lagen är att stimulera konkurrens och säkerställa att all offentlig upphandling utförs affärsmässigt. Grundtanken är att en sund konkurrens

bidrar till bättre upphandlade produkter och tjänster, alltså att införliva EG:s upphandlingsdirektiv i svensk rätt (Forsberg, 2001).

Med en sund konkurrens menas att alla potentiellt intresserade anbudsgivare skall få lämna anbud, samt ges samma förutsättningar för att bli upphandlade. En upphandlande enhet får alltså inte utesluta någon endast på grund av krav att den upphandlade ska vara en specifik fysisk eller juridisk person.

När det gäller bedömning av anbuden ges den upphandlande parten två alternativ vid val av anbud. Den är bunden att antingen anta

1. det anbud som är det mest ekonomiskt fördelaktiga för den upphandlande myndigheten, eller
2. det anbud som innehåller det lägsta priset.

För att bedöma vilket anbud som är det mest ekonomiskt fördelaktiga skall myndigheten ta hänsyn till olika kriterier som är kopplade till föremålet för kontraktet som exempelvis pris, leverans- eller genomförandetid, miljöegenskaper, driftkostnader, kostnadseffektivitet, kvalitet, estetiska, funktionella och tekniska egenskaper, service och tekniskt stöd. Den upphandlande myndigheten måste ange vilken princip som används vid utvärdering i förfrågningsunderlaget och alla kriterier som betygssätts måste också redovisas. Viktigt att ange i förfrågningsunderlaget är också hur stor vikt som läggs på de olika kriterierna vid utvärdering av anbudet (Forsberg, 2001).

2.7.2 Tröskelvärden och upphandling

Beroende på hur stor den beräknade kostnaden är för det som skall upphandlas gäller dock lite olika regler för hur upphandlingen ska gå till. Tröskelvärdet 1 januari 2010 för byggtreprenader uppgår till strax under 5 miljoner Euro.

All upphandling som överskrider tröskelvärdet skall annonseras ut i Europeiska unionens officiella tidning för att göras tillgängligt till leverantörer inom hela unionen (Forsberg, 2001). Över tröskelvärdet finns tre olika huvudtyper av upphandling att välja mellan:

- Öppen upphandling – innebär att alla leverantörer har rätt att lämna anbud efter annonsering. Någon förhandling får inte ske, men anbudet kan förtydligas om det efterfrågas av leverantörer eller om den upphandlande enheten anser det vara nödvändigt.
- Selektiv upphandling – går i stort sett till på samma sätt som den öppna upphandlingen men med skillnaden att upphandlande enhet gör ett urval och bestämmer vilka leverantörer som får lämna anbud. Urvalet måste dock vara

tillräckligt stort och objektivt för att effektiv konkurrens skall uppnås och får inte vara mindre än 5 anbudsgivare.

- Förhandlat förfarande – ser ut på samma sätt som en selektiv upphandling men det är tillåtet med förhandling kring anbudets innehåll. Urvalet här får inte bestå av mindre än 3 leverantörer.

För upphandlingar som underskrider tröskelvärdet gäller i huvudsak nationella regler som inte är styrda av EG-direktivet. Beställaren kan vid dessa upphandlingar välja mellan tre olika typer:

- Förenklad upphandling – innebär i likhet med den av direktivet styrda upphandlingen att alla leverantörer har rätt att delta, men den upphandlande enheten ges rätt att också förhandla med en eller flera anbudsgivare.
- Urvalsupphandling – leverantörerna ges här möjlighet att ansöka om att få lämna anbud och den upphandlande enheten kan sedan utifrån dessa ansökningar göra ett objektivt urval och välja vilka leverantörer som skall få lämna anbud.
- Direktupphandling – får användas om kontraktets värde inte överstiger 15 % av tröskelvärdet alternativt om det föreligger särskilda skäl som kräver en snabb upphandling.

2.7.3 Kvalificering och anbudsprövning

För att utvärdera en leverantörs kvalifikationer och pröva deras anbud måste upphandlande enheter följa de krav som ställts i förfrågningsunderlaget samt följa den bedömningsmall som presenterats där.

2.7.4 Överprövning

Om en leverantör anser att den upphandlande myndigheten brutit mot lagen och har medfört eller kan komma att medföra att leverantören lider skada, kan denne begära överprövning av myndighetens beslut. Ärendet tas då i första hand till förvaltningsrätten. Om rätten finner att något fel har begåtts under upphandlingen kan de besluta att upphandlingen måste göras om, alternativt rättas till (Forsberg, 2001).

För att samtliga leverantörer skall ges chansen att ta ställning till den upphandlande myndighetens tilldelningsbeslut, inträder efter det att det meddelats om tilldelning, en avtalsspärr som hindrar beställaren från att teckna avtal under en period. Perioden under vilken avtalsspärren gäller varierar beroende på hur beslutet meddelats, men det vanliga är minst 10 eller 15 dagar.

3. Aktörernas attityd till partnering

3.1 Intervjuer

3.1.1 Motiverande faktorer

En ofta avgörande faktor vid många beslut är ekonomin bakom och vad saker och ting kostar. När det gäller partnering och projektekonomi sades bland annat:

”vi har ju större ekonomiska incitament om vi är duktiga tillsammans, både beställare och vi”.

”jag tror nog att man ser en ekonomisk möjlighet att tjäna mer pengar”.

”Det visar sig i slutändan att vi tjänar mer på det än att bara räkna på fastprisentreprenader”.

”Vi lever ju på våra hyresgäster, vi måste ha tillbaka intäkter, en hyra. Därför får ju inte projektkostnaden överskrida den ursprungliga budgeten med hur mycket som helst, lite grann tål det ju men vi måste ha en hård ekonomisk styrning och det är mycket lättare att ha det när man har partnering och löpande räkning”.

”I och med att man håller nere kostnaderna i budgeten blir det mer pengar över till alla”.

”Sannolikheten för att kunden får det han vill ha för en vettig peng ökar drastiskt”.

”Partnering är mer det att man ska sitta på samma sida bordet och hjälpas åt och man har ju, kan man säga, en gemensam ekonomi. För bygger man billigt är där ju ofta något incitament att entreprenören tjänar lite mer och samtidigt tas vår [beställarens] budget ner så då tjänar vi också på det”.

”partnering är bra för oss [beställare] eftersom vi har svårt att beskriva slutprodukten, därför måste vi jobba mycket tätt med våra entreprenörer så att vi inte åker på extremt höga extrakostnader utan nu betalar vi de facto bara vad det kostar. Det blir ju naturligtvis extrakostnader i projektet när man gör ändringar och så men processen blir positivare och enklare”.

”vi [beställare] tror att det är ekonomiskt mycket bättre eftersom vi har svårt att beskriva hur våra projekt kommer se ut”.

För att få en uppfattning redan från början om vad den slutliga projektkostnaden kommer att bli, även då löpande räkning används görs ofta en budget eller ett riktpreis. Detta nämndes under intervjuerna på följande vis.

”Jag tycker inte om det, vad är rätt riktpreis? Då måste man nästan konkurrensutsätta riktpriiset och då går det inte att gå till endast en. Då finns ju istället risken att man tar i överkant när man beräknar sitt riktpreis”.

Gemensamma mål är en återkommande viktig faktor som nämnts vid flera av intervjuerna. De omnämns bland annat på följande vis:

”partnering är ju att man jobbar fram en handling tillsammans och att man har gemensamma mål. Man sätter mål som, det ska vara miljövänligt, det ska inte vara en massa plastprodukter, det ska inte vara golv från Tanzania, vi ska klara tidplanen, det ska vara torrt och garanterat mögelfritt. Så man sätter gemensamma mål, man jobbar fram målen och man har en gemensam tidsram och en gemensam ekonomisk ram”.

”Man går till ett möte och känner att man har en gemensam agenda att komma framåt och lösa problem”.

Andra intressanta synpunkter på effekter parterna kan uppnå med partnering.

”Är det färdigritat och man upptäcker att det inte var det jag ville ha får man rita om allting och det blir dyrt och man tappar en massa tid. I partnering kan man hantera det och sen ser vi också att man tar bort väldigt många risker också. Det är en väldigt stor fördel om man tittar på det gemensamt”.

”vi har ofta mycket korta ledtider. Vi projekterar under tiden vi bygger exempelvis bara för att korta ner tiden från ax till limpa. För under den perioden har vi ju bara utgifter och inga intäkter och det gäller ju för oss att pressa ner den tiden så mycket som möjligt och få en effektiv process”.

”i och med att man projekterar samtidigt som man bygger kan man inom en bransch, som exempelvis sjukvården som har en snabb teknisk utveckling, få in nyare teknik och på så vis bygga ett modernare sjukhus”.

Motiverande framgångsfaktorer

”Engagemang är oerhört viktigt och att man tycker att det är kul och då också förstå sin roll i partnering, att man jobbar ju egentligen mycket mer för kunden än för sitt eget företag”.

”att han [beställaren] själv brinner för det här med partnering och har folk i sin organisation som också vill göra något bra av det här. Att göra en bra produkt, hålla i pengarna samt tycka att det är roligt att jobba fram lösningar och vara kreativ”.

3.1.2 Partnering och LOU

En beställare beskriver LOU som en hemsighet och en annan upplever att affärsmässigheten i lagen har så gott som försvunnit.

”Det är ett problem. Alla är ju egentligen missnöjda med det här, man säger att LOU har blivit väldigt juridiskt. Där finns snart ingen affärsmässighet i det, att man kan hålla nere kostnaderna och göra det bra”.

När det handlar om att upphandla partneringprojekt pratar många om vikten att kunna teckna avtal mellan beställare och entreprenör i ett tidigt skede och de många fördelarna det innebär att ta fram handlingar och planera gemensamt. Kring möjligheterna till att inleda ett tidigt samarbete när LOU gäller sägs följande:

”Partnering har slagit igenom och blivit väldigt populärt och jag tror att alla de större entreprenörerna använder det förutom kanske kommunen. De är tvingade på ett annat sätt med tanke på LOU, de har inte samma möjligheter att gå och välja en entreprenör i ett tidigt skede och måste handla upp det på ett annat sätt”.

”det är ju egentligen den ultimata partneringen, att man bara egentligen handlar upp en organisation. Så fungerar det ju sällan och sen är det ju jättesvårt hur man ska göra det också. Det kan man väl lättare göra om man är ett privat bolag, då är det ju inte så ovanligt att man gör det utan då är det ju någon man jobbat med och man tycker att det har fungerat jättebra och så fortsätter man jobba med dem. Som en offentlig upphandlare har man ju svårt att göra det och där behöver man ju någon sorts upphandlingsunderlag för att kunna göra en förfrågan enligt LOU och det är väl då man oftast kommer in i det här att man gör någon form av systemhandlingar. Sen kan man ju då utifrån det låta anbudsgivare beskriva hur de tänker sig att jobba

med det här projektet och hur de ska lägga upp tidplan och arbetsplats och då även komma med någon kostnad eller rikt kostnad”.

”Det är ju ett problem lite grann kan jag tycka när man är en offentlig upphandlare att klara det med LOU. Så som vi gjorde på ett projekt gick ju rätt bra men det gäller ju att göra en upphandling och få in partnern tillräckligt tidigt. Jag vill nog säga att de jobben vi har kört här de har varit sådär en 50-75 miljoner kronor, jag tror egentligen det är lite för små jobb”.

En annan svårighet som upplevs med LOU är att värdera kompetens hos entreprenörerna på ett bra och legitimt sätt.

”Sen är det ju ytterligare ett problem med lagen om offentlig upphandling att det mesta vi har upphandlat har vi kört med utvärderingskriterierna kompetens, erfarenhet och tidigare mellanhavanden. Man kan vara värderad ungefär en tredjedel av poängen där och så två tredjedelar av poängen är priset. Det har ju gått bra och alla har tyckt det har varit bra men utvecklingen har ju gått ifrån det och vi som då utvärderar kompetensen och erfarenhet hos dem som skall driva projektet, det håller ju inte i förvaltningsrätten och kammarrätten längre”.

”Det säger förvaltningsrätten att kompetensen inte är ett giltigt utvärderingskriterium, vi får inte lov att värdera på det sättet. Då kommer man lätt in i någon sorts jämförelse och man jämför platschefen där och platschefen på det andra företaget i det andra anbudet. Ska man ha några sådana kriterier så ska det vara fasta gränser och det finns ju liksom inte riktigt när det gäller kompetens och erfarenhet”.

”Det är som vi säger att vi ska värdera kompetens, som vi försökt göra tidigare, men som vi inte får nu längre. Vi är 15 stycken projektledare och det är svårt att få en kontinuerlig värdering, det är lätt att det fluktuerar beroende på vem som bedömer”.

”Värderingen av kompetens är ju det man har värderat mest innan men det får man ju inte göra längre. Men då såg ju entreprenören till att tillsätta väldigt duktigt folk för att få bra poäng i en utvärdering och det har ju varit en fördel med att köra partnering, att man fått en bra organisation och en bra personal”.

”Det är inget värderingskrav att ha kompetenser. Har vi det och en sådan upphandling blir överklagad förlorar vi direkt. Jag tror inte lagen är ändrad utan det är lite policy”.

Eftersom det är svårt att formulera hållbara krav på kompetens försöker beställarna istället använda sig av referenser.

”I viss mån kan man skita i hur man betar sig för ni måste ju ta hänsyn till vårt pris nästa gång ändå”.

”Sen det här med att folk ska ställa upp och hjälpa till så mycket som möjligt, att det inte är naturligt och att vi inte får ta med det i utvärderingen inför nästa projekt, det är för jäkligt”.

”De får välja själva. Det har vi diskuterat och bollat med en jurist också men det tyckte inte han man kunde göra. Däremot kan de skriva in oss som referens men vi kan inte tvinga dem att vi ska vara en av referenserna, då är vi inte subjektiva”.

”Sen kan man ju undra hur bra det här med referenser är. Det är klart att några som de har kommit bra överrens med lämnas som referenser”.

”Det är ju där problemet är om man nu ser till LOU-upphandlingar. Då är det ju svårt för en beställare att bilda sig en uppfattning om entreprenören om de inte har jobbat ihop tidigare och där är ju också lite grann en nackdel för mindre, oerfarna byggare då de egentligen inte har någonting att referera till, de kanske aldrig har jobbat med partnering och hur ska de då få tillfälle att för första gången jobba med partnering”.

”Exempelvis ett jobb som vi gick ut och frågade på så vi att man ska ta upp fyra referenser på liknande projekt som de har gjort. Då vilka projekt det är och vem som varit handläggare från beställarsidan. Så säger vi att vi kommer fråga två av dem och då har vi vissa fastlagda frågor. Dessa frågor kommer vi att ställa och får man då högsta poäng därifrån så får man ihop 40 poäng varav man ska uppnå 30 poäng, annars blir man diskvalificerad för det är ett skall-krav. Jag vet inte om det är bra men det ju ett sätt”.

Syftet med lagen är som tidigare nämnts bland annat att säkerställa en sund konkurrens, samt att alla ges samma förutsättning att bli upphandlade. Angående konkurrensen sägs bland annat:

”jag tror att i den privata sfären är det mer partnering än konkurrensutsättning, jag tror det finns mer att vinna på det”.

”där det finns ett visst mått av priskonkurrens inblandad i partneringupphandlingen är det väldigt viktigt att ha ett tydligt förfrågningsunderlag”.

I vissa fall när en entreprenör eller annan berörd part anser att utfallet av den upphandlande myndighetens utvärdering är felaktig eller gjorts på felaktiga grunder, kan denne begära en överprövning. Den sker i första hand till förvaltningsrätten. Detta upplever de intervjuade.

”Jag har jobbat på båda sidorna och skillnaderna kanske inte är så stora, men LOU är en hemska. Det fungerar inte bra. Allt man gör blir ju inte alltid på millimetern rätt. Då kan en överprövning visa att här är i stort sett allting bra men det finns något litet fel. I och med att människor kan överklaga till förvaltningsrätten, och kommer du väl in på en sådan instans, så börjar allting granskas med lupp. Allting är inte perfekt. Det blir svårt”.

”Ja det är ju svårare för beställaren, han måste tänka till när han skriver sitt förfrågningsunderlag. Just det här hur han gör utvärderingen, för de gånger det har blivit överklagat har det blivit det för hur utvärderingen har gått till och hur de har poängsatt de mjuka parametrarna. De måste skriva ut exakt hur det har gått till, har man inte gjort det, kan de kanske slå ner på det”.

”Vi har inte haft speciellt många överklaganden men det känns som det går mer och mer på det hållet. Det finns ju många överklaganden på LOU men jag upplever väl inte att det är byggentreprenörer som sysslar speciellt mycket med det. Sen upplever jag att det är okunskap på en del håll. Vi försöker ju göra det bra och det gör vi ju också”.

3.1.3 Avtal

Hur ett partnersamarbete initieras varierar från projekt till projekt beroende på olika faktorer, bland annat om upphandlingen regleras av LOU eller inte. I de fall det går så långt att partnersamarbetet för projektet definieras i ett förfrågningsunderlag sägs följande.

”Från enklaste varianten när vi lämnar ett fast pris kan vi skriva ett par rader i anbudet bara. Till ovanstående erbjuder vi, eller som alternativ till ovanstående anbud erbjuder vi er ett partneringupplägg med gemensamt incitament och takpris”.

”Det bästa hade ju egentligen varit att det går så långt att beställaren tar fram ett kontraktsförslag för partnering i projektet som projektbaserat. Så här vill vi jobba och så här kommer vi jobba. Så det ställer ju mer krav på beställaren också. De måste ju ta sitt ansvar att ta fram ett bra partneringkontrakt, det kommer ju inte bara ur luften. Så beställarsidan måste anlita duktiga partneringpersoner som också jobbar med det. Så att de i förfrågningsunderlaget ger ett bra underlag och framförallt i princip har ett färdigt kontrakt som bifogas förfrågan”.

”det är ju väldigt sällan som partnering har varit uppe på tapeten än så länge. Vi har ju lämnat några partneringofferter men då frågar de mer eller mindre, hur kan ni tänka er att jobba? Så då är det inget kontrakt utan kontraktet är ju något helt annat då. Oftast blir det ju då så som vi har haft det tidigare, att det har blivit ett vanligt kontrakt med incitament istället”.

Sen pratar några om det mer som att en beskrivning är överflödigt och hämmande och tycker istället.

”Om man kör partnering enligt handboken så kan man börja med en rätt lös överenskommelse som bägge kan gå ur”.

”jag tycker det ska vara lite öppnare från början, alltså att de markerar att de vill ha ett partneringupplägg på uppdraget helt enkelt, sen kan man givetvis sätta in viktiga parametrar för partneringavtalet”.

”Det finns en risk att om man styr upp det för mycket så hamnar man inte i det där rena incitamentsupplägget”.

Vid en del partneringsamarbete formuleras i början av samarbetet en partneringdeklaration där parterna sammanfattar bland annat målen med projektet. Ska partneringdeklarationen vara juridiskt bindande eller inte.

”Det vill man ju kanske ha den dagen då man tycker att det är någon som inte lever upp till den. I min värld, vet man aldrig vart det slutar om man drar in jurister. Jag skulle vilja säga så här att om du har en partneringdeklaration och det är så att någon av parterna inte lever upp till den, då kommer diskussionen bli sådan att då vill man byta ut folk”.

”Har det gått så långt att man har skrivit ner det och skrivit på det bör det vara bindande annars är det lite onödigt”.

”det är ju avtalet som ska vara juridiskt bindande. Det är klart att de parametrarna som de har med då i förfrågningsunderlaget för partnering, de måste ju uppfyllas i partneringavtalet annars blir det ju fel också. Så det är först avtalet som är juridiskt bindande”.

”Den är väl på något sätt bra för där pratar man ju också gemensamma ambitioner med projektet. Så det tycker jag att man bör skriva. Det tror jag är en sådan sak som kommer komma framöver men jag vet inte. Jag skulle gärna föreslå det att alla konsulter och entreprenörer är med. För då har man ju ändå förpliktigt sig på något vis att vi ska samverka och jobba för projektets bästa”.

”Det bör ju vara betydande, vill man ändå falla tillbaka på AB och ABT blir den ju rätt betydelslös annars”.

”deklarationer har vi inte gjort men man försöker ju ha ett ordentligt startmöte, kickoff-aktigt där man försöker få klart för sig vad som gäller. Det är viktigt att ha något sådant för att sedan jobba nära varandra och få förtroende för varandra”.

”Jag kan ju tänka mig att om man gör en partneringdeklaration så är den ju en produkt av allas sammanlagda förväntningar. Man kan inte få allt men det här är vi överens om, så här vill vi alla ha det. Det tycker jag räcker”.

”Om jag hade varit beställare så hade jag nog haft någon skrivning där man pratar partnering i olika steg, att man har möjlighet att byta ut entreprenören och det är inte alls ovanligt att beställaren har lagt in sådant. Exempelvis när vi har tagit fram den första kalkylen så har beställaren möjlighet att byta ut entreprenören och bryta samarbetet så att säga. Att då ha någon skrivning om samarbetet inte fungerar men det är svårt att skriva det juridiskt. De flesta beställarna vill nog ha något helt ensidigt, att fram till ett visst datum så har de rätt att byta ut entreprenören och betala deras nedlagda kostnader. Så beställarnas önskeformuleringar i kontraktet, de är lite på det viset. Byggherreforum tog ju fram någon mall för partneringupphandling där beställaren har rätt att avbryta”.

Något som alltid är viktigt vid alla typer av projekt är ansvarsfördelningen och det är naturligtvis lika viktigt vid ett partneringsamarbete. De intervjuade ger sin syn på hur ansvarsfördelningen bör vara samt hur de upplever att den brukar vara.

”partneringprojekt som bara blir för mjukt kommer inte heller fungera. Det måste ju finnas vissa styrningar med ansvarsfrågor om vem som står för vad och risker och så”.

”Rent ekonomiskt ansvar brukar vara tydligt fördelat. Man har en fast del där det ingår tjänstemannadel, organisation och vinst. Sen kör man material, UE och maskiner på någon slags löpande räkning med riktkostnad och incitament om man går över eller under. Då är det rätt tydligt vem som har ansvar för vad. Då kan man tycka som beställare att ifall det går bra och enligt budget så är allt frid och fröjd men om man får in en entreprenör som inte riktigt sköter sig så sitter beställaren rätt illa till. Då får vi betala deras fasta del samt deras löpande kostnader upp till en viss gräns och sen allt som blir dyrare får vi betala 70 % av”.

”Den är väl reglerad den biten, den ekonomiska. Sen kommer man in i ansvar för uppgifter handlingar, vem bestämmer? Vem tar fram vad som ska ritas och byggas. Även om man har partnering så har man i botten en TE eller GE. Är det en GE är det ju vi som beställare som står för att ta fram handlingarna och är det en TE är det tvärtom. Ansvarsfördelningen där blir tydlig rent juridiskt. Men sen kan man fråga sig om det är rätt rent känslomässigt och vem som är med och styr vad och om resultatet inte blir riktigt bra, vems fel är det då?”.

”Det måste ju tydliggöras väldigt tydligt i ett partneringavtal tycker jag så det inte blir något snack om det senare. Sen är det väl så att om man har ett rätt avtal i övrigt, är det mindre justeringar så tar man ju det i samförstånd efter vad som är lämpligast för projektet och vår gemensamma projektekonomi. Men någon form av grundstruktur behöver du nog ändå ha angivet i avtalet tror jag”.

”Det enda som man egentligen avtalar är ju vad entreprenören ska tjäna på de löpande kostnaderna eller de lönekostnader som entreprenören har. Det är ju oftast en procentsats och det är egentligen det enda man avtalar om. Förutom det juridiska, vad som händer ifall något går fel, exempelvis skador under byggtiden och vem som ansvarar för det. Det är saker som måste redas ut i ett tidigt skede”.

"I de jag har varit med får jag nog säga att de har varit ganska tydliga".

"Den tar jag fullt ut [den ekonomiska risken]. I ett löpande räkning kontrakt är det ju den risken jag tar. Men det finns ju också en uppsida i det här och det är ju att jag kan styra det mot en billigare kostnad och ha full insyn".

"Sen när man haft godkänd slutbesiktning då är vi väldigt tydliga, där ansvarar entreprenören, han betalar och jag betalar ingenting. Inte ens i ett löpande räkning kontrakt utan det ansvarar entreprenören för".

"Rent formellt ansvarsmässigt är det en skillnad, om man kör en fungerande partnering så känns det inte så stor skillnad på en TE och en GE, då är man överens och försöker kryssa sig fram. Det är ju ifall det blir fel och man börjar rida på reglerna".

I avtalen ska ersättningsform preciseras, vilken ersättningsform anses mest lämplig för ett partnersamarbete.

"Den är relativt lätt att få tydlig, inga direkta konstigheter. Man kör löpande räkning, partnering är lika med löpande räkning på något sätt i de flesta fall".

"Kör man löpande har man ju ingått ett avtal där man ger entreprenören friheten att ta ansvar för ekonomin".

"Oftast i våra partneringavtal så har vi löpande räkning som ersättningsform, alltså vi betalar entreprenörens fakturor på gips, stål, betong och allt det där, och sen naturligtvis så har de ett påslag för vinst och administration som vi har avtalat från början".

"I de mindre projekten så är det alltid fastprisavtal som man konkurransutsätter. Men de större projekten är alltid partneringavtal".

I traditionella samarbetsformer brukar avtal nästan alltid säkras genom att utgå från AB eller ABT. Hur ser det ut när det gäller partnering? Är de tillämpbara här också?

"Det beror ju på hur kontraktshandlingen är formad. I ett normalt kontrakt skriver man ju rangordningen vilka dokument som i första hand gäller och någonstans nummer 6 kommer anbudet och sen går det vidare neråt och då står ju AB där uppe. Det är klart att du i ditt kontrakt kan ta bort den, det är ju entreprenören och beställaren som

tillsammans bestämmer då att det gemensamma dokumentet som tas fram ska vara en kontraktshandling och gälla före AB. Det är svårt, jag har inte tänkt i den banan faktiskt, hur den eventuella konsekvensen skulle kunna bli. Jag har svårt att se att man kan ta bort det rättesnöret i projektet. Då blir det ju svensk lag och civilrätt som gäller”.

”Jo det skulle man ju definitivt kunna göra och omarbета en variant som är absolut till för partnering men fram tills att den finns ska man definitivt hänga upp det på ABT:n”.

”Skulle man forma en AB som fokuserar på partnering, det skulle vara en jätteprocess i och med att det är så brett att jobba med men grundtanken är ju densamma. Men går man in och strukturerar upp det för hårt så tappar man ju också lite, då är vi tillbaka i någon blandning mellan TE och GE. Jag vet inte, hur ska man formalisera ett förtroende i en juridisk text, det är inte så enkelt”.

”Jag tror att du måste basera det på ABT i grunden och det avtalet ska ju gälla för ABT naturligtvis, men det som inte står upptaget där ska man kunna hänga på ABT:n. Så att det får lite struktur, om det nu händer något ska det finnas juridik bakom det som också styr upp det. Annars får man skriva ett väldigt, väldigt omfattande partneringavtal”.

3.1.4 Kommunikation

En effekt av partnering är att ett projekts olika aktörer kommer in tidigt i projektet och får dela med sig av sin kunskap och erfarenhet. En entreprenör uttrycker sig.

”Så att det inte bara blir vi som bestämmer bara för att det är billigast att göra så utan dom måste ju komma med sina åsikter. Dom måste ju säga det dom tycker och vi tar åt oss av det och projektörerna tar åt sig av det.”

”Dom måste ju vara med i hela beslutsprocessen och kontraktprocessen och jobba fram handlingar samt ha ett utbyte, annars så får man ju inte partnering, då kan man kalla det något annat.”

”Partneringupplägg innebär att beställaren får engagera sig lite mer i processen.”

En beställare beskriver sitt eget agerande kring kommunikationen mot entreprenören i ett partneringsupplägg.

”Ska man köra partnering och få någon effekt i det tror jag vi på beställarsidan måste vara väldigt delaktiga i processen och vara beredda på att fatta lite snabba beslut och kanske göra avkall på vissa saker.”

En återkommande synpunkt är att inblandade parter bör besitta rätt kompetens och kunskap för att kunna föra relevanta diskussioner och fatta korrekta beslut. Vidare förklarar en beställare något som måste finnas hos både entreprenör och beställare:

”Jag vill nog påstå att partnering ställer högre krav på beställare och entreprenörer att kunna ha den dialogen. Kompetens, professionalism, dialog, det är det som är ledstjärnan.”

För att säkerställa ett effektivt arbete brukar ibland en partneringsdeklaration skrivas mellan parterna. Deklarationen tar upp regler och förhållningssätt samt förväntningar som är gemensamma för parterna inblandade i projektet. En beställare beskriver sin syn.

”Ja, det räcker ju rätt långt med en avsiktsförklaring. När vi byggde ett projekt skrev vi ingen avsiktsförklaring men när vi väl skulle dra igång så var vi iväg allihopa, vi och konsulterna och hade ett seminarium. Alla fick presentera sig själva och prata om vad man hade för förväntningar på den här entreprenaden. Hur vi skulle samarbeta och man pratade om sina tidigare erfarenheter och man pratade också om hur man inte ville ha det. Det gjorde vi, det gjorde beställarna och det gjorde konsulterna. Det stämde ju rätt så bra så på något sätt kan man säga att det blev en sorts deklARATION.”

För att skapa den bästa produkten används partnering som samarbetsform. Den anses i större utsträckning ta vara på allas kunskap och kompetens redan i ett tidigt skede i projektet. En entreprenör säger:

”Det här tänket som jag tycker är den stora grejen med partnering, att man sätter sig ner på samma sida bordet.”

”Hela idén med partnering är att man gemensamt ska skapa den bästa och billigaste produkten. Därför måste båda parter vara kompetenta för att ta den diskussionen. Partnering är ju en part att prata med i princip, det är dialogen som är så oerhört viktig för att skapa det goda

projektet. Det är den dialogen, erfarenhetsdialogen som är partnering.”

Samma uppfattning delar en beställare:

”Ja partnering har ju en stor fördel i att man har en bra dialog med entreprenören. Oftast så får man ett bra samarbete och har man en bra dialog och samarbete så blir ofta produkten väldigt bra, kvalitetsmässigt också.”

Kunskapsåterföring är en annan viktig del av kommunikation. Både beställare och entreprenörer menar på att det är en viktig del i avslutet på ett projekt. Några har återkopplingsmöten medan en entreprenör använder sig av en blankett som de skickar till beställaren. Ett företag har ambitionen att göra en återkoppling men vid tidsbrist är det inget prioriterat.

”Vi har inte följt upp det så noggrant som jag hade önskat egentligen, om jag ska vara riktigt ärlig.”

3.1.5 Erfarenhet och kunskap

I ett partneringsprojekt bör samarbetet initieras så tidigt som möjligt för att dra nytta av allas kunskap och erfarenhet. Risker är annars att beställaren bestämt alltför mycket som entreprenören senare blir låst till. En entreprenör uttrycker sig.

”Man är med tidigt med kunden och pratar kring vad han vill göra, helst innan han har ritat någonting så vi kan vara med och bidra med vår erfarenhet.”

”Innan han låst sig vid lösningar som kanske inte är de bästa.”

”Det som jag ser det att om man som beställare har ett förtroende för en entreprenör med bred kompetens, jag menar vi sitter ju på hur mycket kontakter som helst både på konsultsidan och hela vägen.”

När projektet väl dragit igång är det väldigt viktigt att rätt personer med rätt kompetens är delaktiga. Det ställs högre krav på beställare och entreprenörer menar en beställare och tillägger att professionalism, kunskap och kompetens är de viktigaste byggstenarna.

”Kompetens att förstå materialval, konstruktionsval, produktionsmetodik. Det är den kompetens och professionalism som är det bärande för att partnering ska fungera.”

Vikten att förstå vad partnering går ut på är också en viktig del. Drivs ett partneringprojekt som ett vanligt projekt är risken stor att projektet inte lyckas.

”Platscheferna måste ju fatta det också, det här med partnering så det inte tror något annat.”

”Ja, det är egentligen dom som direkt jobbar i projekten. Sen behöver det finnas en kunskapsnivå högre upp i organisationen ifall det ska finnas något intresse i att driva fram rutiner. Det viktigaste är att dom som jobbar i projektet har klart för sig vad det innebär.”

”Det är viktigt att det är rätt personer som jobbar med partnering, framförallt de som sitter i projektledningen. Det gäller både på beställarsidan på entreprenörsidan så att man hela tiden får rätt ingångsdata och då varken gör för mycket eller för lite samt att det inte blir för dyrt.”

Förutom att inblandade parter måste veta hur partneringprocessen fungerar poängterar en entreprenör att det är väldigt viktigt att hans beställare har en viss byggkunskap, samt en förståelse för byggprocessen. En beställare beskriver sin egen roll.

”Jag måste kunna ekonomi, måste veta vad saker och ting kostar ungefär, jag måste kunna materialval, jag måste kunna produktion, jag måste kunna projektering, jag måste kunna funktioner och hur jag löser det. Alltså jag måste ju vara en problemlösare. Det tror jag är oerhört viktigt för partnering att man vet vad man pratar om och det tror jag faktiskt entreprenören uppskattar att om han ställer en fråga till mig att han får ett vettigt svar.”

”Naturligtvis måste man ha kompetensen för att kunna föra den dialogen. Jag vet lite om mycket och sen då de övriga i projektet vet mycket om lite, rörläggare, ventare osv. Men jag måste kunna ha en dialog med dom och förstå saker och ting och gör jag inte det måste någon i min organisation kunna hjälpa mig.”

Som ovanstående citat belyser är individnivån väldigt viktig. Att rätt person är på rätt plats med rätt kompetens och inställning. En entreprenör beskriver också att partnering ger en ökad kunskapsnivå hos alla inblandade i projektet eftersom det ger en insyn i hur de andra aktörerna arbetar och tänker.

”Sen tror jag att får man tag i rätt människor som kommer in och jobbar, som tar sitt personliga ansvar så går det bra.”

”Det är viktigt att beställaren sätter till resurser, men folk som kan ta beslut också. Att han jag sitter med vid bordet, att han kan ta beslut och inte upp och vända i någon organisation.”

Några svagheter som beskrivs med partnering, säger en entreprenör, är när partnering missköts, när förtroendet missköts så gör det hål i hela upplägget. En beställare menar att om samma entreprenör används hela tiden kan denna bli lite bekväm och tappa spänsten.

”Det är oftast samma entreprenör och det får man väl se såhär att när man jobbat tillsammans ett antal år så finns det en viss nackdel i att man blir lite bekväm.”

3.1.6 Inställning till partnering

Varför jobba med partnering?

”Jag tror att den absolut största fördelen är att man kan jobba i förtroende, känna att man driver projektet tillsammans, det tror jag.”

”Det bör bli en mycket trevligare atmosfär för man har ju ett upplägg där man jobbar mot samma mål och man har en gemensam tidplan samt att man tar sig dit gemensamt.”

”Det blir bra projekt i det avseendet att kunden får det han vill ha till rätt peng.”

”det har fungerat bra och styrkan är egentligen att man ska kunna ha bättre koll på slutekonomin och dra nytta av mer kompetens egentligen i utformningen av byggnaden.”

”Man litar på varandra och har respekt för varandras ekonomi.”

”Så det är ju inte för inte som man vill ha ett partneringupplägg utan det är för att man vill dra nytta av allas kompetenser för att det ska bli ett bättre resultat i slutändan. Annars så hade ju inte partnering funnits egentligen. Så jag tror att man har ett bättre utgångsläge för att undvika felaktigheter.”

Inställningen till partnering är generellt bra, men det råder åsikter om vilka projekt som passar och hur det bör genomföras. En entreprenör säger att i de bästa av världar så kommer en beställare till honom i ett tidigt skede, och enbart till honom.

”När man direkt anlitar en entreprenör med en gång, det är så jag vill att man ska göra. Ta vara på entreprenörens kompetens från början

egentligen och då formar man ju allting tillsammans. Det är väl det som jag anser är den optimala samarbetsformen.”

”När man är med från idéskedet och hela vägen, då tror jag att man kan undvika många grodor helt enkelt.

En beställare beskriver.

”För mig är ju partnering att man lierar sig eller går ihop med någon entreprenör eller några entreprenörer i ett tidigt skede och tillsammans försöker skapa en produkt, naturligtvis den produkt jag vill ha. Jag kanske sätter upp funktionsbeskrivningen på dem, på själva produkten medan de hjälper till då att hitta den tekniska lösningen för den funktionen jag önskar.”

En entreprenör hävdar dock att det inte är alla projekt som lämpar sig för partnering. Det ingen idé att skriva ett partneringkontrakt för mindre projekt.

”Stora komplicerade projekt, teknikintensiva är perfekta projekt för där är så lång tid. Skulle de rita det färdigt och sen handla det har det hunnit hända så mycket av teknikutvecklingen att det som man tänkt när man projekterade är omodernt.”

”Stora komplicerade projekt med mycket risker eller risk för att det kommer hända mycket inom teknikutvecklingen.”

En beställare delar uppfattningen om att det bör vara projekt av större omfattning.

”För att få igång hela den här apparaten då behöver det vara ett större projekt för att det ska vara någon vits med det.”

Som nämnt ovan är det för större projekt som partnering anses mest lämpligt och då handlar det oftast om stora pengar. Det är den gemensamma ekonomin som gör att alla är försiktiga med pengarna.

”Om du är GE och får färdiga handlingar och sen får du nya handlingar som innebär ändringar, då skickar du in ett papper med ÄTA och jag vill ha betalt. I partnering blir det snarare att vår gemensamma budget inte håller, vi måste spara in på något annat, det är det som är den stora skillnaden.”

”Många har ju det där med fastpris och tilläggsarbeten, det sitter så djupt i ryggraden hos många som har jobbat ett tag i den här branschen, så man har svårt för att släppa det.”

En beställare hävdar att det framförallt är löpande räkning som gäller vid partnering och gemensam ekonomi, vilket leder till öppna böcker för att bevara tilliten.

”Det är mycket lättare när man kör partnering och löpande räkning att styra projektet mot ett ekonomiskt mål.”

”Sen är ju öppna böcker en del i partnering när man väl jobbar. Det är ju för att visa var kostnaderna kommer ifrån så att beställaren är med på vad som kostar hur mycket.”

En beställare bekräftar nedan att det är en absolut förutsättning med öppna böcker för att partnering ska fungera och en entreprenör instämmer med ett talande citat.

”Det är oerhört viktigt att jag har tillgång till alla deras fakturor om jag vill. Även att jag kan komma långt in i deras system. Det finns inga begränsningar och hade det funnits det då hade jag aldrig inlett ett partneringavtal. Då hade det varit en hund begraven någonstans. Då fungerar det inte.”

”För har vi sagt 100 % tillit, då ska varenda fikabrödsfaktura finnas där, det ska vara allting i projektet.”

Den ömsesidiga respekten och förståelsen för att alla inblandade är vinstdrivande företag är väldigt viktig.

”Vi ska ju inte tro att vi kan trycka en entreprenör hela tiden, att han ska bygga och vi ska få det bra utan att man måste vara beredd på att han ska tjäna pengar. Ser vi att om vi gör såhär istället för så och det är betydligt billigare men det blir lika bra eller tillräckligt bra kvalitet, då ska vi ju definitivt ta det och kanske då låta en entreprenör tjäna de pengarna.”

”De flesta entreprenörer har ungefär samma påslag, det varierar på några ynka procent upp eller ner och det är inte den lilla procenten som är avgörande, det är kvalitén och engagemanget och det är mycket mer värt än en ynka procent. En procent på 300miljoner är 3miljoner och den försvinner snabbt om man har organiserat sig fel. Mycket personkemi och lite...det handlar om personkemi.”

Personkemin är återkommande som en viktig faktor för ett lyckat partneringprojekt.

”Jag tror inte att man kan säga att ett företag är bättre än det andra utan det är ju ett par människor som anger tonen i ett projekt.”

”Inom det här stora företagen finns det dom som är jätteduktiga på detta men också dem som inte alls behärskar det. Att de liksom inte inser hur man jobbar med det på rätt sätt utan det är väldigt mycket vilken bemanning man får in i projektet.”

”I min organisation så finns dom som jobbat med denna typ av form och tycker det är jätteroligt och brinner för detta. Vi ska inte bygga något som är dyrt vi ska bygga en bra slutprodukt. Det är väldigt viktigt att har rätt människor och det vi haft i det här projektet.”

”Där det inte har fungerat fullt så bra ska jag säga att det har varit våra projektledare som inte riktigt kunnat fylla upp kostymen och haft klart för sig hur man ska jobba med partnering och det gäller entreprenörerna också. De stora entreprenörerna är visserligen bra på att köra partnering men har haft fel organisation. Det räcker med en platschef eller en affärschef som helt enkelt inte kan arbeta med partnering. Det som jag sa innan att där det strular, det är människorna oavsett om det är entreprenör eller beställare, har de inte tillräckligt kunskap och kompetens så blir det inte bra.”

En nackdel med partnering som tas upp är att en beställare tycker att det kan vara svårt att få tillräcklig spänst i ett projekt om samma entreprenör används projekt efter projekt.

”Det är större risk att entreprenören sätter sig lite med armarna i kors, ja då har vi det här projektet också, att det inte blir lika engagerade, inte samma kraft och spänst i deras sätt att driva projektet.”

3.2 Enkät

3.2.1 Information kring enkäten

Av de 200 utskickade enkäterna fick vi återbud eller felmeddelande från 43 stycken. Vi tolkar detta som att 157 enkäter nått rätt person och utav dessa har 43 personer besvarat och skickat in enkäten. Detta ger oss en svarsfrekvens på 27,4 %. Denna svarsfrekvens kan enligt Akintoye, Black & Fitzgerald (1999) anses vara normal för en enkätundersökning inom byggbranschen. Nedan görs en kort redovisning av olika parametrar för de som besvarade enkäten.

Medelåldern bland de svarande var 49,2 år och medianåldern 48 år. Medelvärdet för antalet år i byggbranschen är 25,1 år och medianvärdet 25 år. 36 av svaren är från män, 7 från kvinnor och resterande har valt att inte besvara frågan. De 43 som svarat har tillsammans medverkat i ca 188 partneringsprojekt. Det bör påpekas att sex personer uppger att de deltagit i 0 projekt med partnering som samverkansform. 26 svar kommer från entreprenörer medan 15 kommer från beställarsidan, resterande har valt att ej uppge vilket företag de representerar. Affärschef, entreprenadchef, byggnadschef, avdelningschef, projektchef, stabschef, arbetschef och partneringledare är ett litet urval av respondenternas befattning på respektive företag.

Som tidigare nämnts delas respondenterna in i olika kategorier enligt:

BLV – Beställare, reglerad av LOU, Viss erfarenhet av partnering
BEI – Beställare, Ej reglerad av LOU, Ingen erfarenhet av partnering
BES – Beställare, Ej reglerad av LOU, Stor erfarenhet av partnering
BEV – Beställare, Ej reglerad av LOU, Viss erfarenhet av partnering
EI – Entreprenör, Ingen erfarenhet av partnering
ES – Entreprenör, Stor erfarenhet av partnering
EV – Entreprenör, Viss erfarenhet av partnering

Den indelningen som görs utifrån erfarenheten är indelad på följande vis.

Respondenter som inte har arbetat i något partneringsprojekt anses inte ha någon erfarenhet, respondenter som har arbetat i 1 till 4 partneringsprojekt anses ha en viss erfarenhet och de respondenter som arbetat i 5 eller fler partneringsprojekt anses ha stor erfarenhet. De olika indelningarna kommer fortsättningsvis benämnas enligt deras förkortningar.

3.2.2 Resultat från enkätutskick

Fråga 1 Anser du att det finns några fördelar med Partnering gentemot traditionella samarbetsformer?

Frågan besvarades totalt av 38 respondenter som alla utom en ansåg att det fanns fördelar med partnering vilket framgår i Tabell 1.

Tabell 1 Sammanställning av svar från fråga 1

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Gemensamma mål	14	1	3	1		7	2	
Bättre process	14	1	3	2		5	2	1
Rätt och även bättre kvalitet	9			2		6	1	
Bättre ekonomi	9					6	3	
Bättre konflikthantering	7		1	1		5		
Inleda samarbetet i tidigt skede	7		1	1	1	2	2	
Rätt pris för bättre produkt	7					6	1	
Bättre riskhantering	7				1	5	1	
Roligare att arbeta	5			1		3	1	
Större öppenhet	4					4		
Bättre kompetensutnyttjande	4		1	1		2		
Nej	1		1					

Fråga 2 Anser du att det finns svagheter/nackdelar med att arbeta med partnering gentemot traditionella samarbetsformer?

Frågan besvarades av 38 respondenter som gav ganska blandade svar. Ungefär en fjärdedel av de som svarade ansåg inte att det finns några nackdelar medan resten ansåg det fanns vissa svagheter, redovisas i Tabell 2.

Tabell 2 Sammanställning av svar från fråga 2

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Nej	9					5	4	
Sviktande förtroende, intressekonflikter	4		3		1			
Otydlig ekonomisk riskfördelning och otydligt avtal	4		1	1			1	1
Omständigt vid för små projekt	4					2	2	
Kräver mer tid och resurser	4				1	3		
Det kräver mer engagemang	5				1	4		
Svårt att få rätt konkurrens	3		1	2				
För liten del av projektorganisationen engageras, krävs mer än engagemang från B och E	2		1				1	
Otydligt hur samarbetet ska gå till	2				1		1	
Kräver större öppenhet	1		1					
Svårt att utse billigaste E	1					1		
Föråldrad inställning inom byggbranschen	1					1		

Fråga 3 När anser du att det är lämpligt att använda partnering?

38 respondenter besvarade frågan med svar som i huvudsak var ganska lika vilket framgår i Tabell 3.

Tabell 3 Sammanställning av svar från fråga 3

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Vid svårdefinierade projekt	15	2	4	2		6	1	
Vid komplicerade projekt	13	1	1	2	1	5	3	
Vid större projekt	11			3	1	4	3	
Alltid, kan anpassas efter projektet	10					7	3	
När tidplanen är pressad	7		2	1	1	3		
Vid hög repetitionseffekt	3		1	1		1		
När inget finns ritat	3				2		1	
Om man vill uppnå jämnare riskfördelning	2		1		1			
När gemensamma intressen finns	1	1						

Fråga 4 I vilket skede i projektet måste partnering initieras för att uppnå bästa resultat?

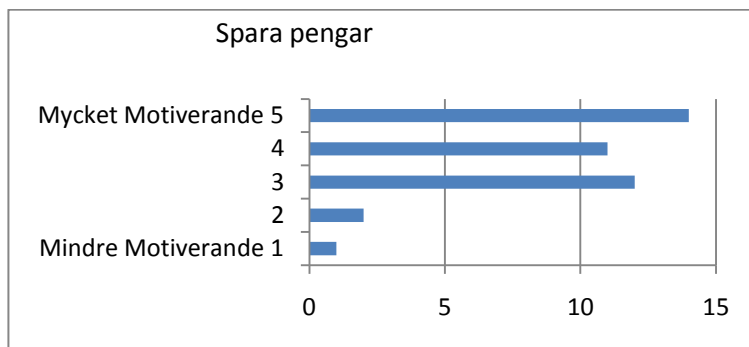
37 respondenter besvarade frågan och gemensamt för alla svar var att det bör ske i ett tidigt skede, se Tabell 4.

Tabell 4 Sammanställning av svar från fråga 4

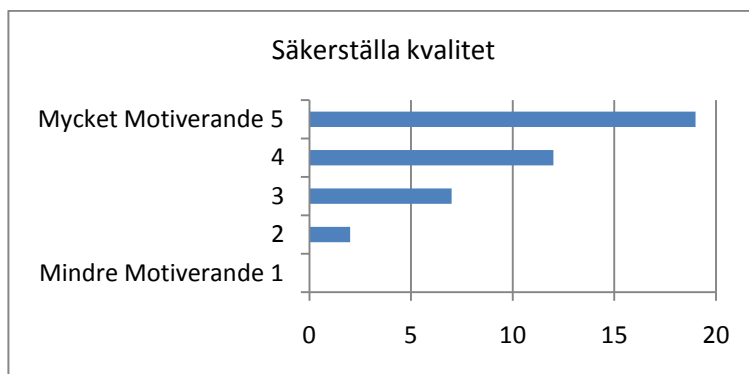
Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Så tidigt som möjligt	23	2	3	2	1	10	4	1
I projekteringsstadiet	6			1	1		3	1
Om handlingar och ritningar finns är det försent	5					3	1	1
Senast när systemhandlingarna är klara	4						4	
Aldrig försent, men fördelarna avklingar	2			1			1	
Senast då programskedet är klart	2		1	1				
Före projektering	1		1					

Fråga 5 Vilka faktorer bidrar mest till att du vill arbeta med partnering i Projekt? Betygssätt följande faktorer med ett betyg 1-5, där 5 är mycket motiverande och 1 mindre motiverande? 40 respondenter besvarade frågan och rankade alternativen enligt Figur 4 till Figur 10.

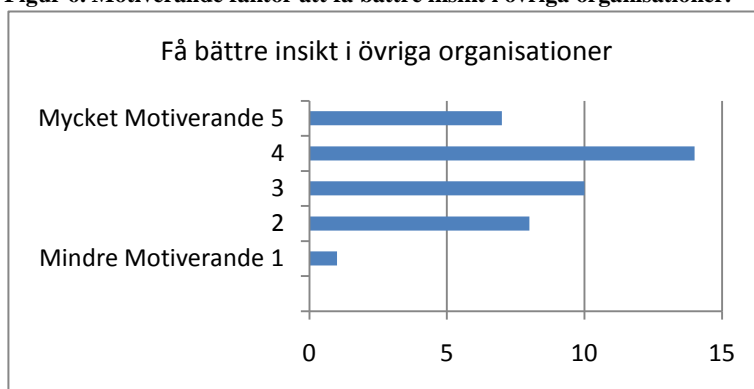
Figur 4 Motiverande faktorer att spara pengar



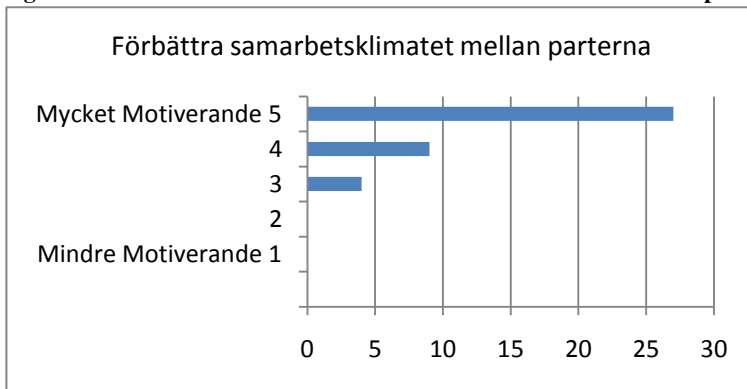
Figur 5 Motiverande faktor att säkerställa kvaliteten.



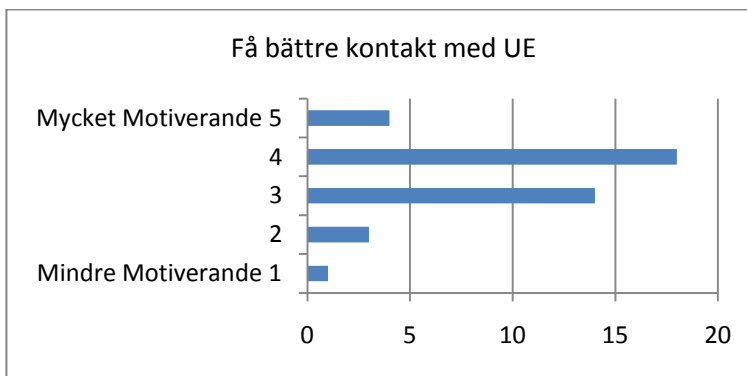
Figur 6. Motiverande faktor att få bättre insikt i övriga organisationer.



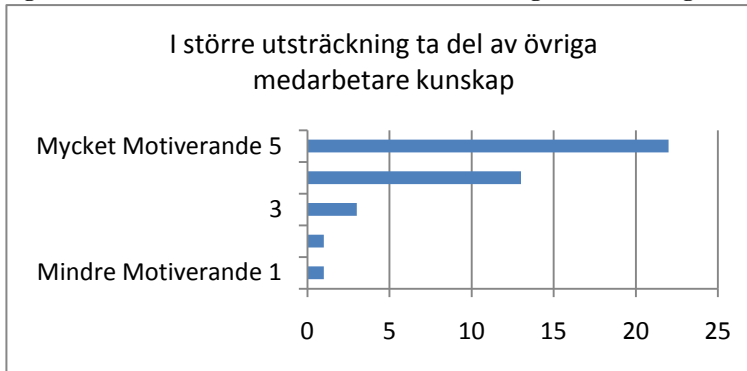
Figur 7. Motiverande faktor att förbättra samarbetsklimatet mellan parterna.



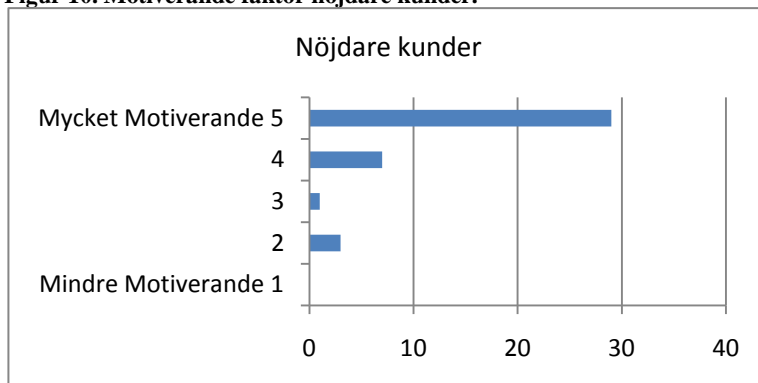
Figur 8. Motiverande faktor att få bättre kontakt med UE.



Figur 9. Motiverande faktor att i större utsträckning ta del av övriga medarbetares kunskap



Figur 10. Motiverande faktor nöjdare kunder.



Respondenterna gavs också utrymme att komplettera med egna faktorer som de tyckte var motiverande och de som nämndes var följande:

- Ha roligt
- Förkortad projekttid
- Ökad trivsel
- Jämnare riskfördelning
- Tidig kännedom om produktionskostnaden
- Tillkommande kostnader går till projektutformning samt produkten och inte till entreprenörens täckningsbidrag.
- Bättre arbetsmiljö med färre konflikter.

Fråga 6 Är det din organisation som brukar efterfråga partnering eller är det motparten?

36 respondenter besvarade frågan enligt Tabell 5.

Tabell 5 Sammanställning av svar från fråga 6

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Entreprenören efterfrågar det	12	2	1		1	3	3	2
Har svängt från att Entreprenören föreslår det till att beställaren vill ha det.	10		2	2		3	2	1
Båda två	8					7	1	
Beställaren efterfrågar det	6		1	2		2	1	

Fråga 7 Vilka faktorer anser du vara viktigast att kunna erbjuda en samarbetspartner?
35 respondenter besvarade frågan enligt Tabell 6.

Tabell 6 Sammanställning av svar från fråga 7

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Kompetent organisation	13	1				8	4	
Öppenhet	9		1	1		5	2	
Vår kunskap och erfarenhet	9	1		2	1	1	2	2
Engagemang	6			1	1	2	2	
Trygghet	4		1			3		
Förtroende	4		1		1	2		
Bättre ekonomi och uppföljning	4		1		1		2	
Tydlighet	3		1	2				
Kvalitet, bättre produkter	3					3		
Delaktighet	3		1			2		
Ärlighet	2					1	1	
Samverkansförmåga	2				1	1		
Gemensamma resurser	2			1		1		
Bättre arbetsklimat	1					1		
Utveckla effektiva metoder	1				1			
Nöjdare kunder	1				1			

Fråga 8 Vilka faktorer anser du viktigast att din samarbetspartner erbjuder dig?

36 respondenter besvarade frågan och av dem var en betydande del samlade under de tre första svaren i Tabell 7.

Tabell 7 Sammanställning av svar från fråga 8

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Förtroende och ärlighet	15		3		1	9	1	1
Öppenhet	14	1	3	1		6	1	2
Kompetent organisation	14	1	1	2	1	5	4	
Delaktighet	8		2			3	3	
Engagemang	6		1		1	2	2	
Vilja att utveckla branschen	2			1			1	
Lyhördhet	1		1					
Ekonomiskt sinnelag	1		1					
Respekt	1					1		
Avsätta tillräcklig tid	1					1		
Tydlig målbild	1						1	
Erfarenhet	1			1				

Fråga 9 Hur påverkas organisationen av ett partneringsprojekt?

36 respondenter besvarade frågan som tyckte organisationen påverkades enligt Tabell 8.

Tabell 8 Sammanställning av svar från fråga 9

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Den blir större för alla parter	16	1	1	2	1	8	3	
Engagemanget ökar	9			2		4	3	
Kräver mer resurser till uppföljning och avstämning men minskar ÄTA-hantering. Totalt sett oförändrad	6	1	1			2	2	
Mindre organisation, öppenheten minskar	3		1		1	1		
kontrollbehovet minskar	2			1			1	
Gemensam ledning och styrgrupp istället för separata								

Fråga 10 Hur presenterar ni ert partneringsupplägg för en blivande samarbetspartner?

29 respondenter besvarade frågan, dock med ganska spridda och ibland otydliga svar som redovisas i Tabell 9.

Tabell 9 Sammanställning av svar från fråga 10

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Genom dialog vid möten	11	1	1	1	1	6	1	
Olika, projektanpassas	5					4	1	
Via anbud	4			1		3		
Utifrån en grundmall	3		1				1	1
Vi använder det sparsamt	1		1					
Vi måste gå via förfrågningsunderlag	1	1						
Vi presenterar vår utvalda organisation	1						1	
Helst både muntligt och skriftligt	1					1		
Genom referensprojekt	1					1		
I avtalsform	1							1

Fråga 11 Hur tycker du att partnering bör beskrivas i förfrågningsunderlaget?

23 av respondenterna har besvarat frågan men i likhet med föregående fråga med en ganska stor spridning i svaren, se Tabell 10.

Tabell 10 Sammanställning av svar från fråga 11

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Inte för detaljerat	4		1		1	1		1
Tydligt, finns så många föreställningar om vad partnering är för något	3	1				2		
Som ett förslag	2					1	1	
Hur utvärderingsgrunderna ser ut (LOU)	2					2		
Bör begära organisationsschema	2					2		
Tas fram som en gemensam produkt	1		1					
Hur incitamenten ska se ut bör ges hög prioritering (LOU)	1	1						
Räcker att ange att det ska vara partnering	1					1		
Vet ej	1						1	
Med ledord som beskriver förväntningarna	1						1	
Bör med minst 50 % utvärderas på mjuka parametrar	1					1		
I en bilaga	1			1				
Vad vi kan bidra med	1					1		
Till vilka faser samarbetet syftar	1						1	
Har man kommit så långt som till ett förfrågningsunderlag har man missat poängen	1					1		

Fråga 12 Anser du att partneringsbeskrivningen i förfrågningsunderlaget bör anses som bindande eller att den endast ska utgöra ett förslag?

26 av respondenterna har besvarat frågan, se Tabell 11.

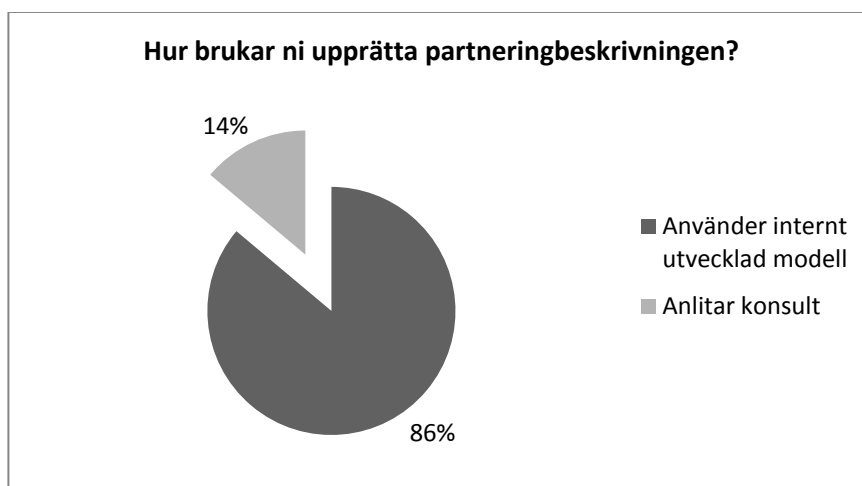
Tabell 11 Sammanställning av svar från fråga 12

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Som förslag	12		2	1	2	4	3	
Bindande	7			2		3	1	1
Bindande om LOU gäller, annars inte bindande	5	1		1		2	1	
Beskrivningen bör tas fram gemensamt	1					1		
Varför styra hur man vill samarbeta	1					1		

Fråga 13 Hur brukar ni upprätta partneringsbeskrivningen?

36 av respondenterna har besvarat frågan och de allra flesta använder en internt utvecklad modell. De övriga anlitar konsulter medan ingen har svarat att de utgår från böcker eller rapporter, se Figur 11.

Figur 11 Svarsfördelning fråga 13



Fråga 14 Anser du att ett lyckat partneringsprojekt ger ett bättre resultat än ett lyckat traditionellt projekt? I så fall varför och på vilket sätt?

30 av respondenterna har besvarat frågan enligt

Tabell 12 och över hälften tycker att ett partneringsprojekt faktiskt ger ett bättre resultat än ett traditionellt projekt.

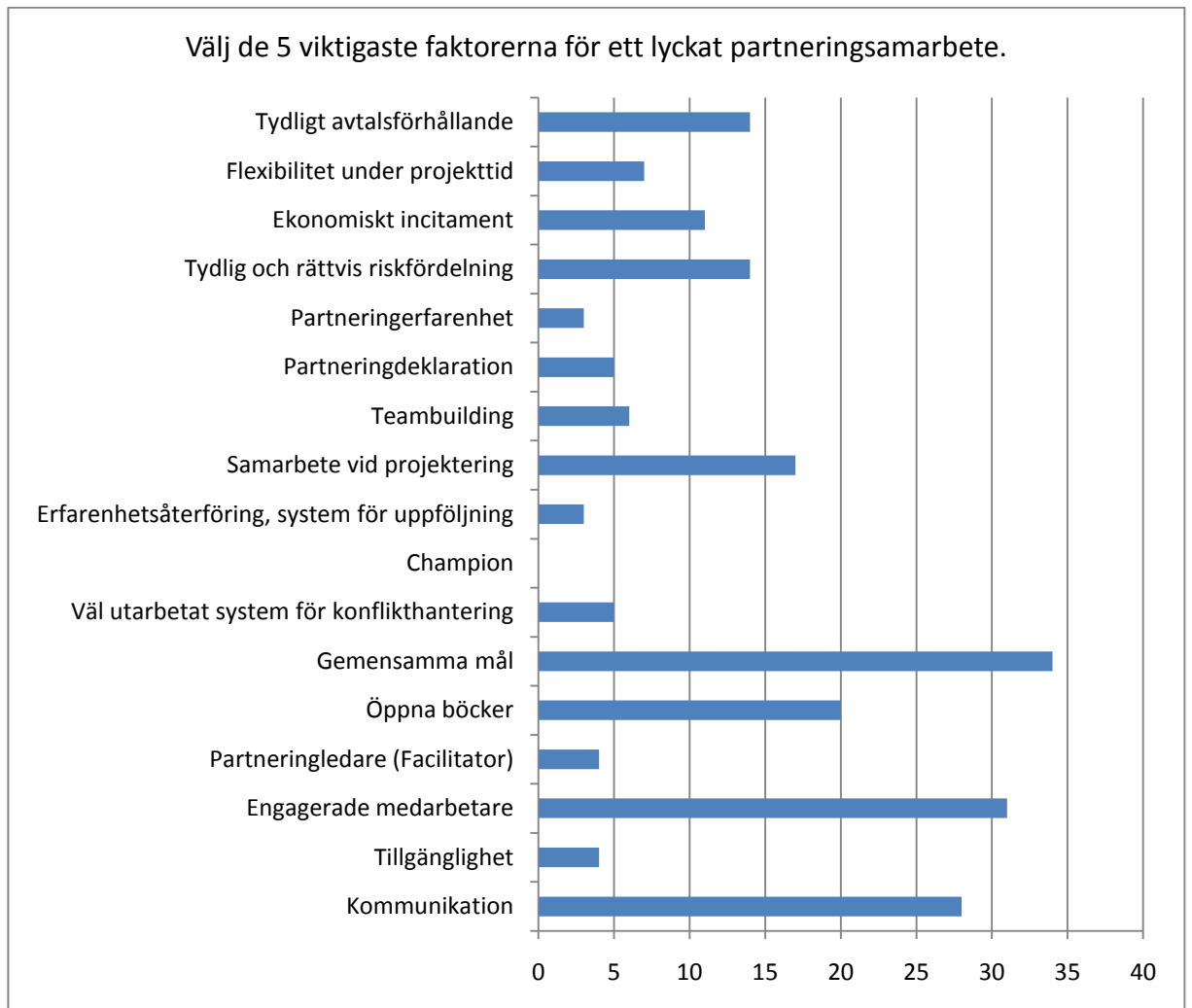
Tabell 12 Sammanställning av svar från fråga 14

Svar	Antal	BLV	BES	BEV	BEI	ES	EV	EI
Ja	19	1				13	4	1
Nej, inte nödvändigtvis	8	1	1	2	1	1	2	
Hoppas det	2			2				
Beror på projektypen	1					1		

Fråga 15 Välj de 5 viktigaste faktorerna för ett lyckat partnersamarbete.

40 respondenter besvarade frågan med svarsfördelning enligt Figur 12.

Figur 12 Svartsfördelning fråga 15



4 Analys

Bearbetningen utav intervjuerna är gjorda efter ett par övergripande kategorier. Dessa kategorier återfinns i Figur 13. I analysen som följer analyseras dock mindre ämnesområden som passar in under flera av de övergripande kategorierna. Läsaren bör uppmärksammas på det komplexa samband som råder mellan de olika ämnesområden samt de övergripande kategorierna.

Figur 13 Övergripande kategorier vid analys.



4.1 Analys av intervjuerna

4.1.1 Tidigt skede

En entreprenör som kommer in i ett tidigt skede i processen kan hjälpa beställaren med sin tekniska kunskap. I de fall beställaren ritar för mycket på egen hand är risken att tekniska lösningar bestäms som inte alltid är de bästa lösningarna. Risken är att det uppstår problem vid utförandet med tvister som resultat, genom att undvika tvister och sena ändringar hindras onödiga utgifter (Rhodin, 2002). En entreprenör vill att beställaren kommer till honom och bara honom i ett tidigt skede, därefter arbetar de fram handlingar tillsammans.

4.1.2 Gemensamma mål, beslut och ekonomi

Genom att entreprenören kommer in i ett tidigt skede tas många beslut och handlingar fram tillsammans. Som både beställare och entreprenörer uttrycker det så sitter de på samma sida av bordet. Som även Kadefors (2002) skriver drivs projektet framåt tillsammans och de egna målen nås bäst genom att uppfylla de gemensamma målen. Gemensam ekonomi leder till att alla är rädda om pengarna och det är en gemensam

budget, dvs. ÄTA arbeten existerar inte på samma sätt. Det gäller således för entreprenören att släppa tanken på att tjäna extra pengar på ÄTA. Gemensam ekonomi innebär att entreprenören måste ha öppna böcker, dvs. beställare ska kunna nå in i entreprenörens affärssystem för att kontrollera bland annat alla fakturor.

För att enklare hantera ändringsarbeten används ofta löpande räkning i samband med partnering. Genom att använda löpande räkning kan projektering ske samtidigt som produktion, samt att slutprodukten ej behöver vara fullt definierad initialt. För att ta gemensamma beslut krävs ett stort engagemang från alla inblandade och framförallt från beställarsidan. Högre krav ställs på beställaren.

4.1.3 Individnivå

För att nå ett lyckat resultat är det väldigt viktigt att få rätt individer till projektet. ”Det är ett par människor som anger tonen i ett projekt” och det är väldigt viktigt att dessa personer besitter rätt kompetens och kunskap. Enligt Kadefors(2002) kan detta vara skillnaden mellan framgång och misslyckande i ett projekt. Professionalism, kunskap och kompetens är de viktigaste byggstenarna för ett lyckat projekt. Det är därför viktigt att beställaren förstår byggprocessen, ekonomi och materialval, allt detta för att kunna föra en diskussion med entreprenören, dvs. att de pratar samma språk. Precis som Stephenson (1996) skriver så är engagemanget och ambitionen oerhört viktiga, och att de som är involverade i projektet verkligen brinner för partnering och att det är kunden i fokus snarare än det egna företaget. Kompetens, professionalism och dialog, det är det som är ledstjärnan.

4.1.4 När ska partnering användas?

Partnering är väldigt bra då entreprenören får chansen att vara med från början. Beställaren sätter upp en funktionsbeskrivning och sen får entreprenören välja de bästa tekniska lösningarna i samråd med beställaren. På detta vis utnyttjas entreprenörens kompetens och felaktigheter under produktion kan minimeras.

Ibland har beställare väldigt svårt att definiera slutprodukten initialt och med partnering ges bättre förutsättningar att projektera under produktionstiden. På detta sätt kan projekttiden förkortas vilket kan vara av stor betydelse för beställaren.

Vid stora projekt som löper under lång tid är partnering användbart. Eftersom en lång produktionstid kan innebära att det som projekteras tidigt i projektet blivit omodernt under produktionsskedet. Detta gäller kanske främst teknikintensiva projekt som sjukhus, forskaranläggningar med mera.

4.1.5 LOU

Inställningen till LOU är inte speciellt positiv vare sig hos entreprenörer eller hos beställare. Den ses som ett stort hinder när det gäller möjligheten att få in entreprenören i ett tidigt skede.

Utvärderingskriterierna ses som ett annat hinder. Tidigare har beställaren haft möjlighet att värdera kompetens och erfarenhet vid val av entreprenör, men enligt en beställare går utvecklingen alltmer ifrån dessa kriterier eftersom de inte håller som utvärderingskriterier vid överklagan till förvaltningsrätten. En fördel som en beställare påpekar är att tack vare att kompetensen tidigare varit högt värderad har entreprenörerna sett till att tillsätta en duktig organisation och därmed har beställaren fått väldigt duktig personal till sitt projekt. Idag försöker beställarna istället att utvärdera referenser som utvärderingskriterium. En entreprenör menar då att har de inte tidigare jobbat tillsammans blir det väldigt svårt för den nya entreprenören att få chansen att visa sig. Men eftersom beställaren inte kan ställa krav på vilka referenser entreprenören ska lämna är rädslan obefogad.

En respondent som arbetat som både beställare och entreprenör nämner sist överklagan. LOU fungerar inte bra ”*Allt man gör blir ju inte alltid på millimetern rätt*” och vid en överklagan synas allt i sömmarna. De är av yttersta vikt att beställarna beskriver väldigt noggrant hur han avser att bedöma och värdera mjuka parametrar annars blir det omöjligt för entreprenören att lämna anbud. Han avslutar med att än så länge har vi inte haft så många överklaganden men att det går mot det hållet.

4.1.6 Partneringdeklaration

Det råder delade meningar om partneringdeklarationen ska vara juridiskt bindande eller inte. Det går dock inte att särskilja entreprenörer och beställare i frågan. En del tycker att är deklarationen skriven och den ska betyda något, så bör den vara bindande annars är det onödigt att skriva en deklaration. Kadefors (2002) menar också att partneringdeklarationen inte anses som juridiskt bindande men att överenskommelser kan dokumenteras i ett juridiskt avtal. Andra hävdar att det endast behöver vara ett måldokument där de inblandades åsikter och förväntningar är nedskrivna.

4.1.7 Ansvarsfördelning

Det måste finnas styrt hur ansvar och risker ska fördelas ifall något inträffar. En beställare tycker att om projektet flyter på bra så är det inga problem, men om entreprenören missköter sig sitter beställaren illa till. I grunden ligger en TE eller en GE och där är det tydligt definierat vem som ansvarar för vad, men sen ska det kännas känslomässigt rätt också. Klart är att ansvarsfördelningen måste vara klarlagd innan projektet drar igång annars finns risk att konflikter blossar upp under produktion.

Entreprenörerna är överrens om att i botten vill de ha kvar AB & ABT att falla tillbaka på, ifall det uppstår en tvist eller liknande. Att utforma en ny variant ABP (AB Partnering) anses vara alldeles för komplicerat eftersom partnering är så brett att jobba med, samt att det inte finns någon klar definition om exakt hur partnering ska bedrivas.

4.2 Analys av enkäterna

Något läsaren bör ha i åtanke, när fördelningen av svaren mellan beställare och entreprenörer och deras erfarenhet studeras, är att antalet respondenter inte är jämnt fördelat mellan grupperna. Detta beror på att svarsfrekvensen mellan dem har varierat.

4.2.1 Övergripande analys

En första inledande analys som gjordes var att undersöka hur den övergripande inställningen är till partnering hos respondenterna. För att göra denna analys används främst svaren från fråga 1, 2 och 14. På fråga 1 var det en respondent som svarade nej, övriga tyckte att det fanns ett flertal fördelar med partnering gentemot traditionella samarbetsformer. På fråga 2 svarade 6 respondenter nej, de övriga har nämnt nackdelar men med betydligt större spridning än på fråga 1. De flesta av de nämnda nackdelar är dock av den karaktär att de kanske inte beskriver nackdelar med partnering, utan mer när det är lämpligt eller inte lämpligt att använda sig av samarbetsformen. Detta tillsammans med resultatet av fråga 14 där 19 av 34 respondenter svarar ja visar på en överlag positiv inställning till partnering.

En annan intressant slutsats vi kunde dra ganska tidigt vid analysen av enkätsvaren var, att trots att de respondenter som uppgav att de inte hade jobbat med partnering tidigare, ändå fyllde i enkäten ganska ”fylligt” och kunde beskriva partneringprocessen och belysa många viktiga faktorer i likhet med de mer erfarna. Detta skulle kunna vara ett tecken på att begreppet partnering har blivit ett vedertaget och bekant begrepp inom byggbranschen, som många gärna vill behärska samt börja arbeta med. Detta styrks också något i fråga 13 där 86 % av respondenterna anger att de tagit fram sitt arbetssätt för partnering internt och endast 14 % har anlitat konsulter. En risk med detta skulle dock kunna vara att begreppet partnering blir för ”spretigt” och inte kan beskrivas som ett samarbetssätt som alla i branschen är eniga om vad det innebär. Denna risk är dock något som Rhodin (2002) inte tycker ska avskräcka, utan låta det vara just så, ett sensiterande begrepp.

För att kunna undersöka om det finns någon tendens till att beställaren eller entreprenören, den ene mer än den andre, efterfrågar partnering analyseras fråga 6. Det går dock inte utifrån enkätresultatet påvisa någon skillnad mellan dessa grupper utan fördelningen kan anses vara ganska jämn. En annan jämförelse som görs mellan dessa grupper är vad de bör kunna bidra med i ett partneringsamarbete, samt om de olika grupperna är överens om förväntningarna, dels på den andra parten men också på den egna organisationen.

För att överskådligt kunna redovisa detta tabelleras och kombineras svaren från fråga 7 och fråga 8 i två tabeller.

4.2.2 Önskvärt hos beställare

Tabell 13 Sammanställning av önskvärda faktorer hos beställaren

Svar	Beställarna anser sig erbjuda detta	Entreprenörerna efterfrågar detta
Kompetent organisation	X	X
Öppenhet, ärlighet och förtroende	X	X
Vår kunskap och erfarenhet	X	
Engagemang	X	X
Trygghet	X	
Ekonomisk uppföljning	X	
Tydlighet	X	X
Bättre kvalitet		
Delaktighet	X	X
Gemensamma resurser	X	X
Öppenhet mot innovativa lösningar	X	X
Respekt		X

4.2.3 Önskvärt hos entreprenörer

Tabell 14 Sammanställning av önskvärda faktorer hos entreprenören

Svar	Entreprenörerna anser sig erbjuda detta	Beställarna efterfrågar detta
Kompetent organisation	X	X
Öppenhet, ärlighet och förtroende	X	X
Vår kunskap och erfarenhet	X	X
Engagemang	X	X
Trygghet	X	
Ekonomisk uppföljning	X	X
Tydlighet		
Bättre kvalitet	X	
Delaktighet	X	X
Gemensamma resurser	X	
Öppenhet mot innovativa lösningar		X
Lyhördhet		X

Eventuella skillnader mellan beställare och entreprenörer är något som studeras genomgående i hela analysen. Dock har de skillnader som hittats mellan de olika indelningarna (BES osv.) av erfarenhet och beställare respektive entreprenörer varit

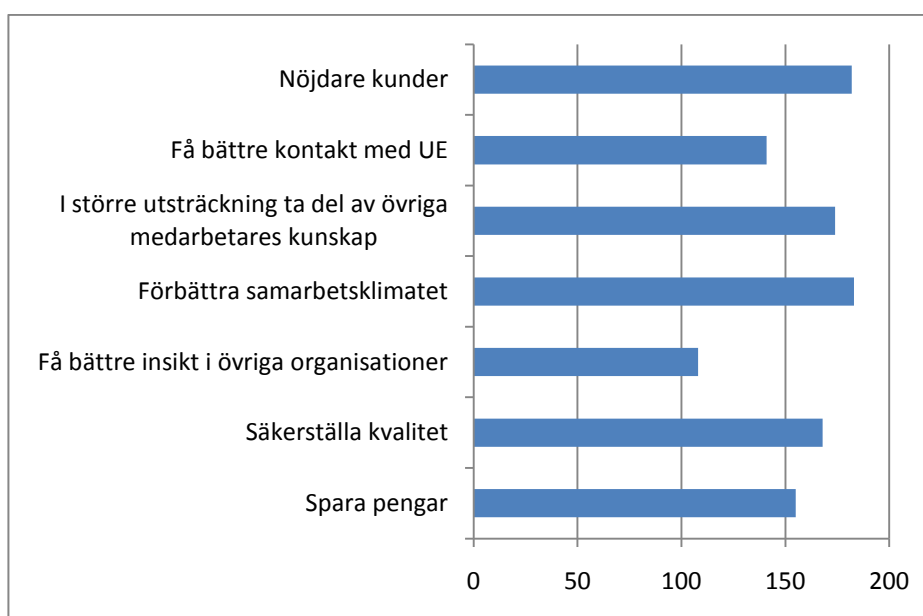
antingen för små eller obefintliga för att lägga någon vikt vid under analysarbetet. Därför nämns inte den initiala indelning som gjordes i analysen.

4.2.4 Fördelar med att använda partnering

Orsakerna till varför partnering används och vilka fördelarna är, är gemensamma för både beställare och entreprenörer. När respondenterna ombads ange vilka fördelar de ansåg att partnering har gavs ett relativt samlat utfall.

För att undersöka varför respondenterna egentligen vill arbeta med partnering används svaren från fråga 5 och den rangordning som de gjorde där. Genom att poängsätta svarsalternativen kunde resultatet från respondenterna rangordnas. Rangordningen sammanställs i Figur 14.

Figur 14 Poängsättning av fråga 5



Som framgår i Figur 14 är den mest bidragande orsak till varför respondenterna vill arbeta med partnering att förbättra samarbetsklimatet, tätt följt av att få nöjdare kunder. Överlag ligger dock fördelning ganska jämnt. Genom att dela upp diagrammet, mellan beställare och entreprenörer, görs en jämförelse. Skillnaderna här emellan blev dock marginella varför dessa diagram inte redovisas var för sig. Orsakerna till varför de vill arbeta med partnering antas därför vara gemensamma för både beställare och entreprenörer.

Användandet av partnering anses av många respondenter ha en positiv effekt på processen i stort. Kvaliteten blir dels bättre, men ger också större möjlighet att styra kvaliteten mot önskad nivå.

4.2.4.1 Tidigt skede

Vikten av att kunna inleda ett samarbete i ett så tidigt skede som möjligt har tidigare redovisats i teoriavsnittet Figur 3. Detta är också något som återspeglas i enkätsvaren då 23 respondenter svarar ”så tidigt som möjligt” på fråga 4. Några har också angivit ett specifikt skede när samarbetet senast bör ha startat, men gemensamt för majoriteten av respondenterna är att det bör ha skett före projektering. Detta är något som både beställare och entreprenörer tycks vara överens om. 5 av respondenterna svarar till och med på fråga 5 att om handlingar och ritningar är framtagna är det för sent att kunna använda partnering för att kunna tillgodogöra sig flera av fördelarna. Detta påstående dyker också upp och styrks något i fråga 3 där ytterligare 3 respondenter säger att det lämpligt att använda partnering när ingenting finns ritat, samt i fråga 1 där 7 respondenter tar upp just det tidiga samarbetet som en fördel gentemot traditionella samarbetsformer. Ett par av respondenterna har svarat att det aldrig är för sent men att fördelarna med partnering avklingar med tiden, vilket egentligen bara är ett annat uttryck för så tidigt som möjligt.

4.2.4.2 Gemensamma mål

Både på fråga 1 och 15 tar flera av respondenterna upp de gemensamma målen som en viktig faktor och som en stor fördel med partnering. Som redovisats i teoriavsnittet skapas individuella incitament genom att sätta upp gemensamma mål. Dessa bygger på att de individuella målen bäst uppfylls genom att först uppnå de gemensamma målen (Kadefors, 2002).

4.2.5 Nackdelar med att använda partnering

På fråga 2, där respondenterna ombeds redovisa eventuella svagheter och nackdelar med partnering, återfinns flera av de faktorer som tidigare tagits upp i teorikapitlet som viktiga och ibland avgörande framgångsfaktorer för partnering. Exempel på dessa är att sviktande förtroende, krav på större öppenhet, för dålig kompetens och för litet engagemang osv. Många av nackdelarna och svagheter med partnering uppstår alltså först då användaren misslyckas med att nå upp till den önskade nivån gällande vissa framgångsfaktorer. Några av de nackdelar, alternativt svagheter som anges kan dock inte förklaras som misslyckanden av att tillgodose partneringprocessen utan kan mer ses som direkta negativa effekter av att använda partnering. Några nämner även här att det blir mer omständigt då projekten är små och att det kräver mer tid och resurser. En annan sak som tas upp är att det kan vara svårt att uppnå rätt konkurrens vid upphandlingen och även att kunna utse vem som lämnat det ”billigaste” anbudet. Någon nämner också att inställningen till förändringar inom branschen är föråldrad och inte tillräckligt öppen.

4.2.6 Hur påverkas organisationen

Då partnering används säger många av respondenterna att organisationen per automatik blir större för alla parter. Detta kan bero på de nya titlar som införs då

partnering utförs enligt ”handboken”. Som tidigare redovisats i teorikapitlet kan dock en del av dessa titlar översättas till andra titlar som redan finns i de traditionella samarbetsformerna. Det skulle också kunna vara så att organisationen upplevs som större och mer omfattande beroende på att de olika organisationerna går ihop och tillsammans bildar en projektorganisation. Men ett faktum, som visat sig både hos respondenterna och i teorin, är att kompetensen hos organisationen behöver vara högre. En metod att tillgodose detta kan vara att ta in fler resurser och på så vis få en större organisation. En del av respondenterna menar istället att den totala storleken på organisationen förblir oförändrad om partnering används, men att resurserna används till uppföljningar och avstämningar under projektet istället för att hantera och komma överens kring ÄTA-arbeten.

Intressant är att 3 respondenter svarat att organisationen kan minskas tack vare öppenheten och att kontrollbehovet då minskar. Vad de menar är kanske inte att kontrollbehovet minskar utan att det blir lättare att kontrollera och det krävs på så vis färre kontrollerande resurser.

En mycket positiv effekt med partnering som flera av respondenterna redovisat är att organisationen överlag upplevs bli mer engagerad. Som tidigare redovisats i både empiri och teori är engagemanget en av de viktigaste ingredienserna för ett lyckat partnersamarbete.

4.2.7 När är partnering lämpligt?

För att kunna besvara denna fråga används svaren på fråga 3. Av de 38 respondenter som besvarat frågan är det 10 respondenter som tycker att partnering alltid är tillämpligt oavsett projekt. Övriga tycker att vissa kriterier bör uppfyllas för att partnering skall ge någon effekt på ett projekt.

Det kriterium som nämnts flest gånger, av 15 respondenter, är då projektet är av svårdefinierad karaktär. Med detta menas exempelvis då en beställare har svårt att gemensamt med entreprenören och övriga samarbetspartners ta fram kompletta handlingar i ett tidigt skede. Beställaren har kanske inte fått alla lokaler uthyrda och kan då inte specificera hur samtliga lokaler ska se ut. Istället för att då riskera stora kostnadsökningar på grund av ÄTA- arbeten, kan detta regleras på ett mer fördelaktigt sätt med partnering.

Samma sak gäller enligt 13 respondenter då projektet är komplicerat. Detta kan exempelvis vara byggnader med hög installationsnivå eller då konstruktioner och lösningar frångår standard. Intressant här är att 3 respondenter svarat att det lämpar sig vid hög repetitionseffekt, alltså då samma produkt produceras om och om igen. Projektet kan visserligen fortfarande vara lika tekniskt avancerat även om det har

utförts ett antal gånger tidigare, men vid det laget borde dock en standard skapats och det kan knappast anses som svårdefinierat längre.

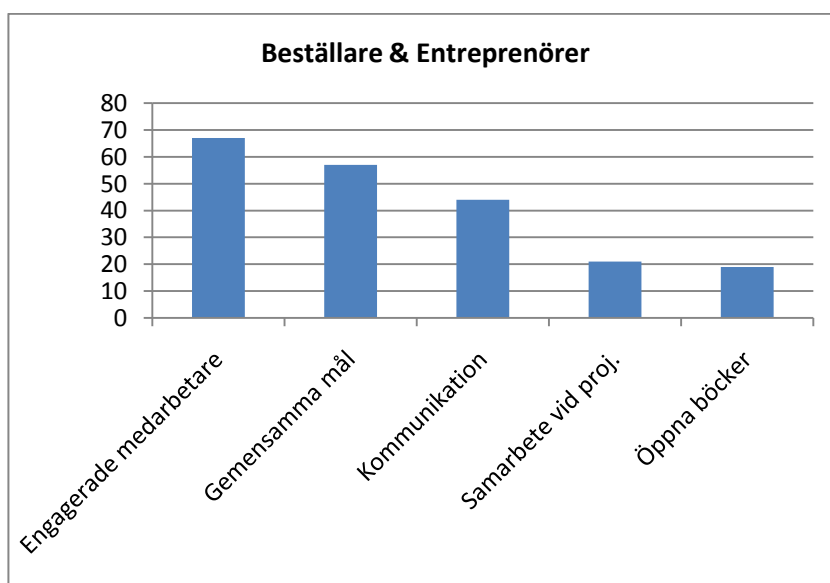
12 respondenter tycker att partnering endast lämpar sig för större projekt. Vad som klassas som ett större projekt har dock i de flesta fall inte framgått men några siffror som nämnts är 15 respektive 30 miljoner kronor och uppåt. På fråga 9 svarar en stor del av respondenterna att det krävs en större och mer kompetent organisation. Detta skulle kunna vara en del av förklaringen till att respondenterna tycker det lämpar sig bäst vid större projekt. Om det skulle krävas exempelvis utbildning av sin personal behöver projektet ha en viss storlek för att nå upp till och passera ”break-even”.

Det nämns också att om en jämnare riskfördelning mellan parterna önskas, är partnering ett bra sätt att uppnå detta. Risker kan då delas precis som parterna vill samt att partneringsarbetet upprättas i samförstånd vilket minimerar riskerna för missförstånd, oklarheter och tvister.

4.2.8 De viktigaste framgångsfaktorerna enligt respondenterna

Fråga nummer 15 är den sista frågan på enkäten. Där ombeds respondenten välja och rangordna 5 faktorer som de tycker är viktigast för ett lyckat partneringprojekt. Om en respondent valt kommunikation som nummer 1 har kommunikation tilldelats 5p, nummer 2, 4p osv. Några skillnader mellan beställare och entreprenörer fanns ej. Figur 15 visar vilka faktorer respondenterna valde ut som de viktigaste faktorerna.

Figur 15. Respondenternas samlade svar.



5 Diskussion

5.1 Resultatdiskussion

19 av beställarna och entreprenörerna svarar att de anser att ett lyckat partneringsprojekt ger ett bättre resultat än ett lyckat traditionellt projekt. Detta är dock något som är mycket svårt att bevisa. Visst kan det ganska lätt visas upp att partneringsprojekt har blivit lyckade och kostnadseffektiva, men detta utan att egentligen kunna visa upp några siffror eller statistik som stärker att resultatet faktiskt blev bättre än om någon annan samarbetsform använts. Ofta när lyckade partneringsprojekt presenteras redovisas riktpriiset ställt emot den faktiska slutkostnaden och hur mycket billigare det blev. Dock redovisas inte hur detta riktpriis räknats fram. Kan det vara så att entreprenören med flit lägger riktpriiset något i överkant för att öka chanserna att i slutändan presentera ett positivt resultat?

Både i teori och i empiri stärks påståendet att upprättandet av gemensamma mål är en av de allra viktigaste framgångsfaktorerna för partnering. I och med att den blivande projektorganisationen i ett tidigt skede träffas och redogör sina motiv med projektet för varandra, tvingas de tänka i banor som kanske annars inte blivit aktuella. Detta gör på ett sätt att det viktigaste inte är vad de gemensamma målen innehåller utan snarare att de faktiskt upprättas och den process som krävs för att göra det. Vårt resonemang liknar det Das och Teng (1998) för om att det initialt i ett projekt skapas många positiva effekter då de gemensamma målen upprättas. Organisationen lär känna varandra, vilket i de allra flesta fall brukar innebära att det blir roligare att gå till jobbet. Får alla göra sin röst hörd och komma med sin input i början, känner varje medarbetare sig mer uppskattad och viktig för projektet, vilket medför ett ökat engagemang.

Uppfattningen gällande LOU hos de intervjuade är övervägande negativ. De påtalar egentligen inget som hindrar offentliga beställare från att använda partnering, men att processen blir svårare och mer omständig tycks vara den gemensamma uppfattningen. Detta skulle kunna bero på svårigheter att tolka lagen och då välja rätt vägar för att kunna utvärdera de önskade faktorerna. Inom den privata sektorn initieras ofta ett partneringsprojekt i en diskussion mellan beställare och entreprenör, vilket gör att projektet kan tillgodogöra sig fördelarna med partnering redan innan det lämnat idéstadiet. En offentlig beställare måste istället, i alla fall i någon utsträckning, få ner sin idé och sina krav på pränt i form av ett förfrågningsunderlag, vilket gör att de positiva effekterna av partnering kan minska något.

Svårigheterna att tolka lagen och brist på kunskap från praxis gör att offentliga beställare i viss mån får pröva sig fram om vilka utvärderingskriterier som är legala. Detta skulle också kunna verka hämmande om det resulterar i att beställare inte vågar

testa nya utvärderingsmetoder. Har de hittat något som fungerar hyfsat bra nöjer de sig kanske med detta för att undvika risken för överprövning vilket kan drabba projektet i form av förseningar och fördyringar.

5.2 Metoddiskussion

Resultatet av vårt arbete visar på att branschen överlag är ganska överens om vilka framgångsfaktorer som är viktiga för ett lyckat partneringsamarbete. Vi generaliserar och säger att branschen är överens eftersom vi ej funnit skillnader mellan beställare och entreprenörer, samt att 10st oberoende företag besvarat enkäten. Vi anser därför att den externa validiteten är god. Resultaten kan dock inte ses som statistiskt fastställda eftersom det då skulle krävts större underlag (fler enkätresponder och intervjuer). Enkäten utformades istället för att ge respondenten utrymme att besvara frågorna med egna ord, för att på så vis få ett ökat djup i svaren. Detta lyckades i de flesta fall då respondenterna överlag tycks ha tagit sig tid att fundera och att svara utförligt. Den stora bredden i svaren gör dock att det blir ytterligare svårare att göra statistiskt stärkta analyser av resultatet eftersom detta i sig kräver en viss tolkning av svaren. Den öppna utformningen av enkäten har istället inneburit att fler åsikter fångats upp, både positiva och negativa, dock kanske på bekostnad av en minskad svarsfrekvens. Hade vi uteslutande använt oss av strukturerade frågor hade gissningsvis fler svarat på enkäten. Det bör även påpekas att det finns en risk att personer med positiv inställning till partnering är mer benägna att besvara enkäten, och personer med sämre erfarenheter drar sig för att delge dessa. Detta påverkar naturligtvis utfallet av resultatet och bör beaktas.

Vid analysen av enkätsvaren visade det sig att tre av frågorna gav väldigt spridda och intetsägande svar. Frågorna som berörde förfrågningsunderlaget och huruvida beskrivningen där skulle anses som bindande samt hur den skulle se ut stryks därför och användes inte för vidare analys. Detta på grund av att ett flertal inte tyckte frågan var relevant vilket förmodligen beror på att de inte brukar använda sig av ett förfrågningsunderlag vid partneringsamarbete utan istället vänder sig direkt till en eller ett par entreprenörer. Andra, som faller under LOU är tvungna att hålla sig till förfrågningsunderlaget och den utvärderingsmall som finns angiven där. Svaren var dock ganska otydliga och hade krävt för mycket tolkning av oss för att kunna användas till en intressant och relevant analys.

5.3 Generella råd för att arbeta med partnering

För att arbeta med partnering finns det som rapporten har redovisat ett flertal komponenter som bör ingå och behärskas. Grundläggande för att ett partneringsprojekt ska ges rimliga chanser att lyckas är dock ett engagemang av alla inblandade parter, en vilja och tro på att partnering är någonting bra och något som samtliga är beredda att satsa på. Finns inte denna inställning hos projektorganisationen blir projektet betydligt mer riskfyllt. Detta är något projektorganisationen bör försäkra sig om i ett

mycket tidigt skede och inte blunda för. Upplever de att någon inom projektorganisationen inte är öppen för samarbetsformen bör de i möjligaste mån försöka visa fördelarna och övertyga denne. Misslyckas detta kan det vara en god idé att överväga att byta ut delar av projektorganisationen alternativt avstå från att använda partnering.

Partnering lämpar sig inte för alla och inte heller för alla typer av projekt. Detta kan vara svårt att ta reda på i förväg huruvida just det aktuella projektet är lämpligt eller inte. Är det dessutom första gången organisationen arbetar med partnering bör referensprojekt studeras för att kunna utvärdera om projektet kvalificerar sig eller inte. Detta kan exempelvis vara hur pass tekniskt avancerat projektet är eller hur stor projektkostnad som beräknats. Första gången organisationen arbetar med partnering bör den försöka använda det på någon form av idealt fall för att kunna bilda sig en egen erfarenhet och uppfattning om dess verkliga fördelar och nackdelar och på så sätt undvika de av andra redan identifierade svagheterna. En gemensam åsikt hos respondenterna är att som tidigare nämnts att projektet bör vara ganska omfattande för att partneringeffekterna skall bli så stora och bra som möjligt. Några siffror som nämnts är att det inte bör vara mindre än 30 miljoner SEK medan en annan tycker att 50-75 miljoner SEK är för lite även det. Det går alltså inte att sätta en bestämd summa projektkostnaden bör överskrida men detta är en faktor väl värd att beakta.

5.4 Förslag till fortsatt arbete

Något vi, i ett tidigt skede av arbetet, avgränsade oss till var att endast se till beställarnas och entreprenörernas inställning till och erfarenhet av partnering. Med entreprenörer avses då huvudentreprenörer och inte några underentreprenörer. Detta hade varit en intressant sak att undersöka vidare, hur ställer sig underentreprenörer och konsulter till att bli del av partneringsamarbetet. Vid en del partneringsprojekt har vissa underentreprenörer tagits med i partneringsamarbetet då de utgjort en betydande del av projektkostnaden. Det kan exempelvis vara tekniskt komplicerade projekt som sjukhus eller laborationslokaler. Men kan det vara av intresse att ta med dessa även vid ”normala” projekt eller blir samverkandet då onödigt stort och komplext?

6 Slutsats

Vilka är de viktigaste faktorerna för partnering?

Utifrån resultat och analys, kan 5 attribut sägas vara de mest framträdande både från enkäterna och från intervjuerna.

- Gemensamma mål
- Engagerade och kompetenta medarbetare
- Kommunikation
- Öppna böcker
- Samarbete vid projektering

Gemensamma mål är uteslutande den mest förekommande faktorn och termen i vårt material. Såväl beställare som entreprenörer poängterar det gemensamma som grunden för partnering. Nyström (2007) gjorde en liknande undersökning och även i den framkom kommunikation, gemensamma mål och öppna böcker som viktiga faktorer. Med gemensamma mål skapas förutsättningar för de resterande fyra faktorerna. Kommunikation är naturligtvis av yttersta vikt för att kontinuerligt se till att strävan mot det gemensamma målet upprätthålls. Att uppnå sina egna mål bäst genom att nå det gemensamma målet skapar ett otroligt engagemang hos medarbetarna. I en vetenskaplig artikel av Akintoye, Black & Fitzgerald (1999) om framgångsfaktorer för partnering i England lyftes också engagerade medarbetare fram som en av de viktigaste faktorerna. De medarbetare som är involverade i projektet ska besitta rätt kompetens, framförallt är det viktigt att beställaren är kompetent nog för att föra relevanta diskussioner med entreprenören. Samarbetet vid projektering är ett bra tillfälle att sätta upp och arbeta in de gemensamma målen. Att sitta på samma sida bordet för att på bästa sätt utforma lösningar och göra smarta val som optimerar produktionen, samt att ha en öppen ekonomi med öppna böcker, vilket minskar risken för oväntade kostnadsstegringar. Detta är bara några av fördelarna som gemenskapen ger.

Skiljer sig inställningen till partnering mellan beställare och entreprenörer?

Partnering är i dagsläget ett väl etablerat uttryck som är bekant för de allra flesta i byggbranschen. Vår studie har inte heller visat skillnader mellan entreprenörers och beställares inställning till partnering. Båda sidor är väldigt positivt inställda och ser nästintill bara fördelar med samarbetsformen. De är också väldigt samstämmiga när det gäller vilka faktorer som är viktigast för ett lyckat partneringprojekt. Nyström (2007) gjorde en undersökning 2004 och en uppföljning 2006 där han försökte utreda ifall inställningen till partnering ändrats över åren. Nyström hittar inga större skillnader mellan entreprenörer och beställare och vårt resultat 2010 bekräftar att inställningen är densamma nu som då. I Andersson och Johanssons (2007)

examensarbete om framgångsfaktorer i byggsektorn framkommer också gemensamma mål och kommunikation för att nå målen som en självklarhet med partnering. Visserligen avser deras examensarbete enbart beställare men eftersom det inte finns några större skillnader i inställningen till partnering mellan beställare och entreprenörer tyder vårt resultat på att ingen förändring skett.

Vilka krav ställs på beställaren för att uppnå ett så gott samarbete som möjligt?

De krav eller önskemål som kunnat identifieras ur resultatet är främst att beställaren måste vara tillräckligt kompetent och beredd att avsätta tillräckliga resurser för det specifika projektet. Detta för att dels kunna föra en saklig dialog med entreprenören och då också kunna ta ställning i de frågor som löpande dyker upp under projektet men också för att kunna göra detta vid rätt tid. Detta är annars något som har en tendens att leda till friktion inom projektorganisationen om någon av parterna behöver gå och vänta på besked från den andra.

Innebär lagen om offentlig upphandling några hinder för partnering eller kan samma resultat uppnås även vid offentlig upphandling?

Både entreprenörer och beställare anser att LOU innebär svårigheter när utvärderingskriterier ska sättas upp, uppfyllas och utvärderas gällande partnering. Beställaren söker nya utvärderingskriterier men är samtidigt orolig för att dessa inte ska hålla och därmed bli överklagade till förvaltningsdomstolen. Entreprenörerna är i sin tur ibland osäkra på hur de ska besvara förfrågningsunderlaget för att uppfylla de nya kriterierna.

Det tidiga samarbetet som användarna av partnering ofta vill uppnå, går därmed delvis förlorat genom att beställaren redan fastställt produkten. Det är visserligen inget hinder för offentliga beställare att använda partnering, men LOU innebär vissa svårigheter som den privata sektorn inte behöver brottas med. Då LOU gäller kan parterna inte heller inleda samarbetet i precis lika tidigt skede som den privata sektorn kan. Hur stor skada detta innebär eller inte innebär är dock något som återstår att utreda.

7 Referenser

- Akintoye, A. Black, C. & Fitzgerald, E. (2000) An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management* 18, 423-434
- Barlow, J. (2000). Innovation and learning in complex offshore construction projects. *Research Policy* 29(7-8), 973-989
- Bell, J. (1997). *Introduktion till forskningsmetodik* (Björn, Nilsson, övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik* (B, Nilsson, övers.) Lund: Studentlitteratur
- Bennet, J. Jayes, S. (1998). *The seven pillars of partnering: A guide to second generation partnering*. London: Thomas Telford
- Bryman, A. (2009). *Kvantitet och Kvalitet: I samhällsvetenskaplig forskning* (Björn, Nilsson, övers.) Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, P E., Nilsson, T B., Atkin, B., (2008). Client perceptions of barriers to partnering: Conclusions. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(6),527-539
- Fernström, G. (2007) *Från byggherre till strategisk partnering: En executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering*. Stockholm: Fernia Consulting AB
- Fernström, G. (2008) Vi behöver fler partneringledare! *Byggindustrin* 22
- Forsberg, N. (2001) *Offentlig upphandling i praktiken*. Stockholm: Novum Grafiska AB
- Gatarski, R. (2010) E-metodologi: Webbenkäter. I B. Gustavsson (red) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. (2001) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (Björn, Nilsson, övers.) Lund: Studentlitteratur
- Kadefors, A. (1997). *Beställar- entreprenörrelationer i byggandet: samarbete, konflikt och social påverkan*. Doktorsavhandling, Chalmers tekniska högskola, Institutionen för Byggnadsekonomi och byggnadsorganisation.
- Kadefors, A. (2002). *Förtroende och samverkan i byggprocessen: Förutsättningar och erfarenheter*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola

- Karlsson, Y., Johansson, S.G. (2004). *Partnering: En möjlighet för byggherrar: Framtidens arbetssätt i projekt*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola
- Merriam, S. B., (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, New York : John Wiley and Son Inc.
- Nordstrand, U. (2008). *Byggprocessen*. Navarra: Graphycems
- Nyström, J. (2007). *Partnering: definition, theory and evaluation*. Stockholm: Tryck & Media
- Rhodin, A. (2002). *Interaktionsprocesser i byggprojekt: en studie i partnering som kraft för förändring*. Licentiatuppsats, Luleå tekniska universitet, Institutionen för Väg- och vattenbyggnad
- Ronco, W.C., Ronco J.S. (1996) *Partnering manual for design and construction* New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Ruane J. M. (2006). *A och O i samhällsvetenskaplig forskning* (B, Nilsson, övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Schultzel H.J., Unruh P.V. (1996) *Successful partnering: fundamentals for project owners and contractors*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Statens offentliga utredningar. (2002:115). *Skärpning gubbar!: Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn*. Finansdepartementet
- Statens offentliga utredningar. (2000:44), *Från byggsekt till byggsektor*. Näringsdepartementet
- Stephenson, R. J. (1996). *Project Partnering for the Design and Construction Industry*. New York: Wiley
- Sullivan, R. & Warner, M. (2004). *Putting partnerships to work: Strategic alliances for development between government, the private sector and civil society*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited
- Sverke, M. (2010) Kvantitativa metoder: Om konsten att mäta det man vill mäta. I B. Gustavsson (red) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Tekniska nomenklaturcentralen. (2000), *Byggekonomiska termer*, 30/9-2010, http://www.ts.mah.se/utbild/Tbbuy/shared/arc/Allm%E4nt/TNC99_Byggekonomiska_termer.pdf

Trost, J. (2001) *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Wallén, G. (1997) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Youngman, M.B. (1979). *Analyzing Social and Educational Research Data*.
Maidenhead: The McGraw-Hill Companies Inc.

8 Bilagor

1. Intervjuguide
2. Enkät

Bilaga 1 - Intervjuguide

Allmänt

- Hur många år har du arbetat inom fastighetsbranschen/byggbranschen?
- Vad är din roll inom organisationen och vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur många partneringsprojekt har du arbetat med?

Inställningar och åsikter

- Vad är den huvudsakliga orsaken till att ni vill arbeta med partnering? Vilka incitament finns?
- Vilka styrkor respektive svagheter anser du det finns med partnering gentemot traditionella samarbetsformer? Varför?
- Vilka fördelar anser du att ett partneringsamarbete ger som inte ett traditionellt kan erbjuda? Varför?
- Vilka faktorer tror ni entreprenörer efterfrågar mest hos er? Varför?
- Vilka faktorer är viktigast att en samarbetspartner erbjuder dig? Varför är de viktigast?
- Hur presenterar ni ert ”partneringspaket”/partneringsavtal? Vad erbjuder ni och hur erbjuder ni det? Hur har ni arbetat fram det?
- Vilka attribut/instrument satsar ni mest på/tycker ni är viktigast, hur vill ni profilera er?

Juridik

- Hur tycker du partnering bör beskrivas i förfrågningsunderlaget? Detaljerat från er som beställaren eller på sin höjd ett förslag som sedan fastställs tillsammans med entreprenören? Skall beskrivningen vara bindande? Varför/Varför inte?
- Anser du att ansvarsfördelningen brukar vara tydlig i partneringsprojekt? Lämnar samarbetsformen större utrymme för missbruk? När det går snett, kan det gå mer åt pipan än vid traditionella samarbetsformer?
- Vad tycker du om juridiskt bindande partneringsavtal istället för en reglering med AB-X? Behövs en omarbetning av ABTn och/eller ABn?
- Anser du att partneringsdeklarationen skall vara juridiskt bindande?

Kunskap och attityd

- Hur tycker du att attityden gentemot partnering är i branschen? Finns det skillnader mellan entreprenörer och beställare?
- Vill ni att partnering ska utgöra merparten av era projekt eller mer användas där det krävs och i så fall när? Finns det något mål uppsatt?

- Hur bedömer du att kunskapsnivån kring partnering är inom din organisation? Var finns kunskapen och var anser du att den bör finnas? Har ni haft eller kommer ni ha behov av att köpa kompetens utifrån?
- Har ni något system för kunskapsåterföring, dels för partneringserfarenheter men också för annat? Läger ni några resurser på uppföljning av avslutade projekt?

Bilaga 2 – Enkät

PARTNERING

Examensarbete Lunds Tekniska Högskola Carl Hagberg & Martin Hjelt 2010

Kön

- Kvinna
- Man

Ålder

Vilket företag företräder du?

Vilken roll har du på företaget? Tjänst/ Titel?

Hur många år har du arbetat i byggbranschen?

I hur många projekt har du arbetat med partnering?

PARTNERING

1. Anser du att det finns några fördelar med partnering gentemot traditionella samarbetsformer?

- Ja
- Nej

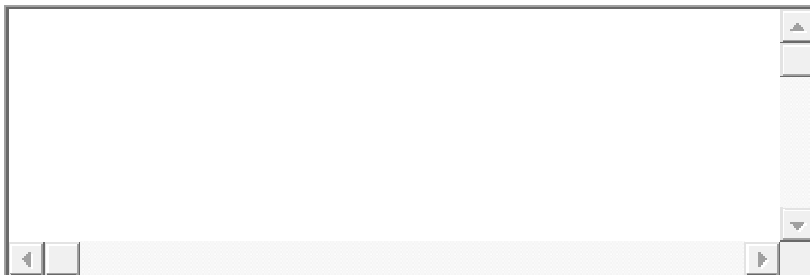
Om ja, vilka?



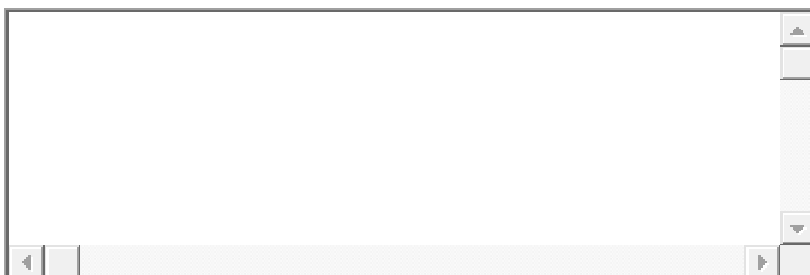
2. Anser du att det finns svagheter/nackdelar med att arbeta med partnering gentemot traditionella samarbetsformer?

- Ja
- Nej

Om ja, vilka?



3. När anser du att det är lämpligt att använda partnering? T.ex. Då projektet överstiger en viss anbudssumma? Hur pass tekniskt avancerat projektet är?



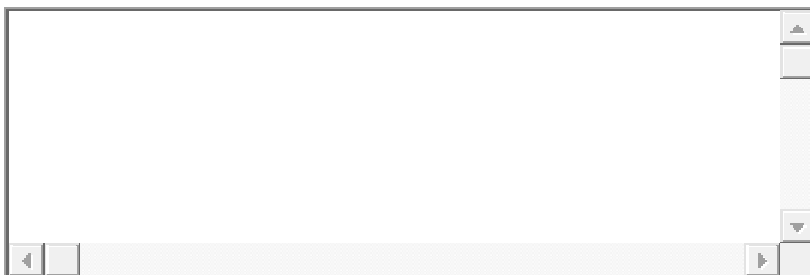
4. I vilket skede i projektet måste partnering initieras för att uppnå bästa resultat? Är det någon gång för sent?



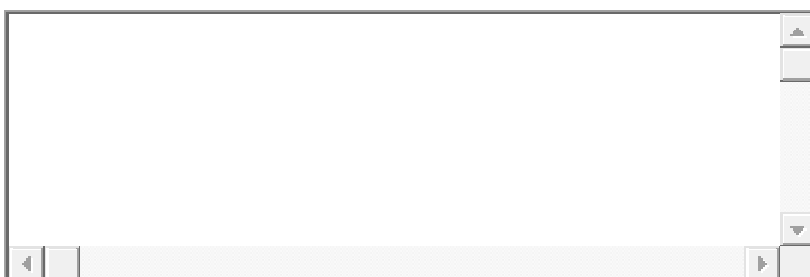
5. Vilka faktorer bidrar mest till att du vill arbeta med partnering i Projekt?
Betygsätt följande faktorer med ett betyg 1-5 där 5 är mycket motiverande
och 1 mindre motiverande? Betygsätt följande faktorer

	Mindre Motiverande 1	2	3	4	Mycket Motiverande 5
Spara pengar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säkerställa kvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Få bättre insikt i övriga organisationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förbättra samarbetsklimatet mellan parterna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I större utsträckning ta del av övriga medarbetares kunskaper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Få bättre kontakt med underentreprenörer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nöjdare kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

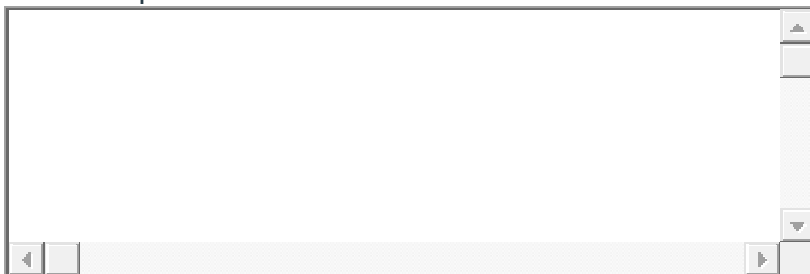
Andra faktorer än ovanstående?

An empty rectangular text input field with a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

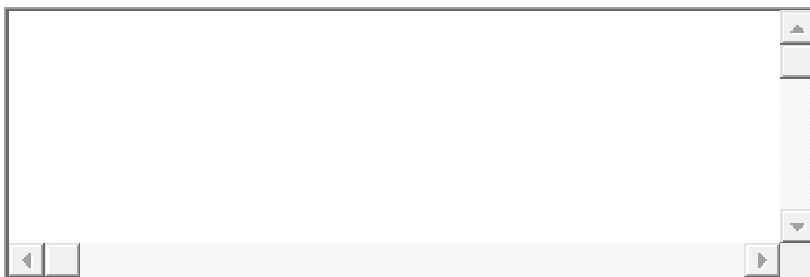
6. Är det din organisation som brukar efterfråga partnering eller är det motparten?

An empty rectangular text input field with a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

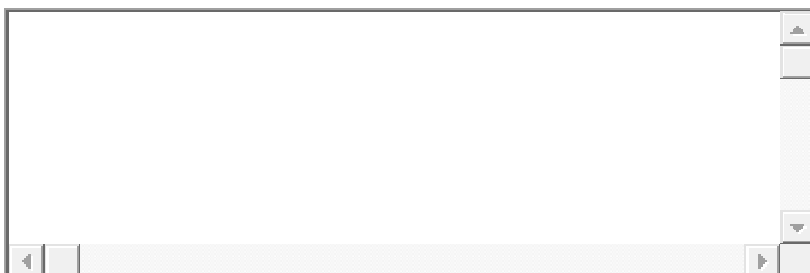
7. Vilka faktorer anser du vara viktigast att kunna erbjuda en samarbetspartner?

An empty rectangular text input field with a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

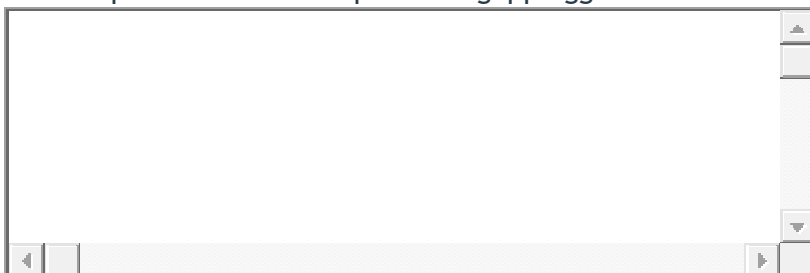
8. Vilka faktorer anser du är de viktigaste att din samarbetspartner erbjuder dig?

An empty rectangular text input field with a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

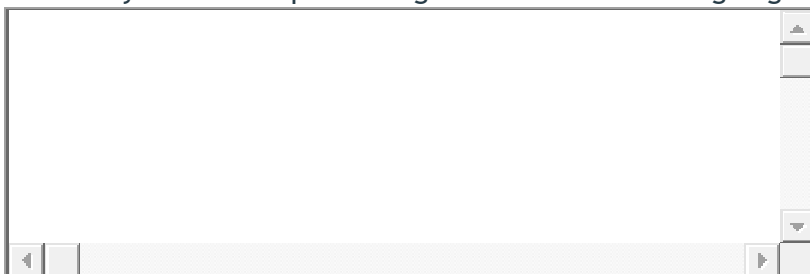
9. Hur påverkas organisationen av ett partneringsprojekt? Krävs det t.ex. större organisation?

An empty text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently blank.

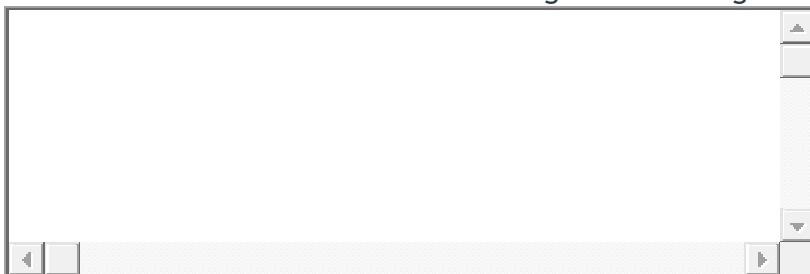
10. Hur presenterar ni ert partneringsupplägg för blivande samarbetspartner?

An empty text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently blank.

11. Hur tycker du att partnering bör beskrivas i förfrågningsunderlaget?

An empty text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently blank.

12. Anser du att partneringsbeskrivningen i förfrågningsunderlaget bör anses som bindande eller att den endast ska utgöra ett förslag?

An empty text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently blank.

13. Hur brukar ni upprätta partneringsbeskrivningen?

- Använder internt utvecklad modell
- Anlitar konsult
- Utgår från böcker/rapporter

Annat än ovanstående?

14. Anser du att ett lyckat partnersamarbete ger ett bättre resultat än ett lyckat traditionellt projekt? Varför och på vilket sätt?

15. Välj de 5 viktigaste faktorerna för ett lyckat partnersamarbete.

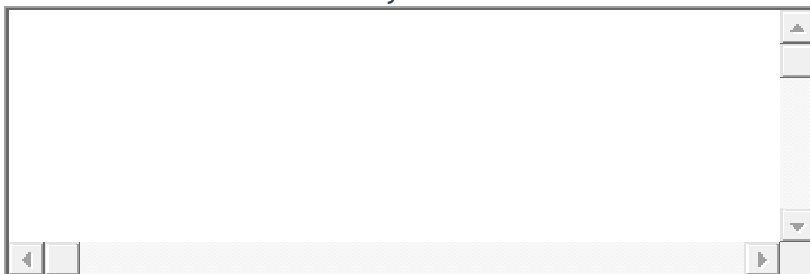
- Kommunikation
- Tillgänglighet
- Engagerade medarbetare
- Partneringledare (Facilitator)
- Öppna böcker
- Gemensamma mål
- Väl utarbetat system för konflikthantering
- Champion
- Erfarenhetsåterföring, system för uppföljning
- Samarbete vid projektering

- Teambuilding
- Partneringdeklaration
- Partneringerfarenhet
- Tydlig och rättvis riskfördelning
- Ekonomiskt incitament
- Flexibilitet under projekttid
- Tydligt avtalsförhållande

Rangordna dina 5 val och beskriv hur du vill att de skall genomföras.

A large, empty rectangular text area with a light gray border. It contains no text or images, intended for the user to rank and describe their 5 selected items.

Finns det andra faktorer du tycker saknas i den ovanstående listan?

A large, empty rectangular text area with a light gray border, identical in format to the one above, intended for the user to list any other factors they think are missing from the previous list.

Glöm ej trycka på skicka/ submit!
STORT TACK FÖR DIN MEDVERKAN!