

Partnering ur ett byggherreperspektiv

Incitament för samverkan

MIKAEL ERIKSSON

CIVILINGENJÖRSPROGRAMMET
Väg- och vattenbyggnadsteknik

Luleå tekniska universitet
Institutionen för Samhällsbyggnad
Avdelningen för Produktionsledning



FÖRORD

Denna rapport är resultatet av mitt examensarbete om 20 högskolepoäng på Civilingenjörsprogrammet i Väg- och vattenbyggnadsteknik vid Luleå Tekniska Universitet. Arbetet har bedrivits under perioden september 2005 – april 2006 och genomförts i egen regi där Avdelningen för Produktionsledning varit examinerande enhet.

Jag vill rikta ett stort tack till de personer som accepterat min idé och som gjort det möjligt för mig att genomföra arbetet, de som bidragit med kunskap inom aktuellt ämnesområde och som besvarat mina frågor. Dessa är:

- | | |
|---------------------------------|---|
| ❖ Stefan Sandesten | Tack för att du tog till dig min idé och ställde upp som examinator. |
| ❖ Anders Wennström | Tack för att du avsatt tid att besvara mina frågor och för att du lyssnat på mig under arbetets gång |
| ❖ Gösta Fernström | Tack för din entusiasm i initialskedet av arbetet och tack för de informativa skrifter jag fått ta del av |
| ❖ Håkan Albrecht | Tack för dina tips om intressant information kring ämnet |
| ❖ Rolf Fredriksson & Ulf Olsson | Tack för era välformulerade svar |

Luleå, April 2006

Mikael Eriksson

ABSTRACT

For a long time the construction industry has been associated with problems. Obvious lacks has been recognized when it comes to project profitability, quality and working environment. The criticism is coming from politicians as well as from owners and customers. Developments to renew and improve the business are taken place where a number of organizations are working to improve some areas of great importance. An important area in this discussion is the building process itself where a great potential of improvement is to be found. A better cooperation between the participants in the process is recommended and is believed to be a way to a better building process and thus an indirect better business overall as well.

A way to achieve cooperation between participants in the building process is through an application of a work procedure called 'partnering'. This work procedure has a strong bond to the automobile industry and has for the last decades reached the construction industry.

In general this work procedure is based upon the cooperation between the participant who's buying and the participant who's being bought. The participants create common goals and are then working in the best interests of the project with incentives to divide the risks and the profits between each other.

This thesis describes the work procedure and the form of cooperation out of a client's perspective, where the client is the initiator to this form of cooperation. This work is carried out in view of two selected research questions. These are:

- 1. Why do clients choose partnering for implementation of building projects?*
- 2. Are there any incentives for public clients to choose partnering?*

The purpose of this thesis is to examine if there are any incentives for public clients to choose partnering as a form of cooperation. The main goal is to give recommendations that can promote the interest by the client when it comes to implementation of partnering in the Swedish construction industry.

As a method for implementation a qualitative approach is chosen where previous research about the topic is the most significant source to comprehension. Further more a study about a partnering project is done. This partnering project has been carried out in competition between a number of contractors and the client has in this project legible incentive to choose partnering as a form of cooperation.

A number of interviews have also been done with the client's organization for this partnering project. Together these three methods of gathering information offer a basis for analysis and assessment.

In consideration of the chosen research questions the following conclusions are to be made:

1. The clients in Sweden are choosing partnering as a form of cooperation in a small extent. The clients who really choose partnering have mostly been influenced by external sources before they decide to implement a partnering project.
2. There are incentives for public clients to choose partnering as a form of cooperation. However, the incentives are varying between different types of clients and can be specific for each client with consideration of the client's own agenda.

The recommendations to increase the initiative for Swedish clients to choose partnering are:

- To continuously educate and disseminate information about the concept of partnering to and among clients. The knowledge from England and Denmark about the concept of partnering can be of great importance for the implementation of the concept in the Swedish construction industry.
- To continue to create demonstration projects who will open up for clients to try out the concept within the frame of its own regular agenda. This will lead to a bigger interest from the client's point of view when it comes to the concept of partnering.
- To make sure that the public clients will choose partnering as a form of cooperation without any doubts about the law of public relations (LOU). In this case the new law of public relations can be a great help to establish a more strategic work procedure for Swedish clients.

SAMMANFATTNING

Byggbranschen har länge brottats med problem. Uppenbara brister har konstaterats vad gäller projektlönsamhet, kvalitet och arbetsmiljö. Kritik kommer såväl från politiker som från ägare och kunder. En utveckling för att förnya och förbättra branschen pågår sedan en tid tillbaka där ett antal organisationer arbetar med förändrings- och förbättringsarbete. Själva byggprocessen är här av central betydelse där en stor förbättringspotential finns. En större samverkan mellan aktörer involverade i processen förespråkas och tros vara ett sätt till en förbättrad byggprocess och således en indirekt bättre fungerande bransch.

Ett sätt att skapa samverkan mellan aktörer i byggprocessen är genom tillämpning av ett arbetssätt som i branschen kallas 'partnering'. Arbetssättet har, och har länge haft, en stark förankring inom bilindustrin och har de senaste decennierna spridit sig till byggbranschen där konceptet blivit alltmer etablerat.

Överlag bygger arbetssättet på samverkan mellan den aktör som upphandlar och den som upphandlas. Aktörerna skapar en gemensam målbild och arbetar därefter tillsammans för projektets bästa med incitament för risk- och vinstfördelning.

Detta examensarbete beskriver, studerar och analyserar arbetssättet och samverkansformen ur ett byggherreperspektiv, där byggherren står i centrum som initiativtagare och aktör för initiering av denna samverkansform. Arbetet genomförs med utgångspunkt från två valda forskningsfrågor. Dessa är:

- 1. Varför väljer byggherrar partnering vid genomförande av byggprojekt?*
- 2. Finns det incitament för offentliga byggherrar att välja partnering?*

Syftet med arbetet är att utreda om det finns incitament för offentliga byggherrar att använda sig av partnering som samverkansform. Målet är att ge rekommendationer och förslag till åtgärder som kan främja initiativtagandet och intresset hos byggherren när det gäller implementering av samverkansformen partnering i svensk byggindustri.

Som metod för genomförande väljs en kvalitativ metod där tidigare forskning om ämnet är den viktigaste källan till förståelse. Vidare studeras ett genomfört partneringprojekt som upphandlats i konkurrens där byggherren fungerat som initiativtagare. Byggherren har i detta projekt tydliga incitament till valet av partnering som samverkansform. Det studerade projektet kompletteras med ett

antal intervjuer med ansvariga inom beställarens organisation. Tillsammans ger detta ett underlag för analys och bedömning.

De slutsatser som dras med hänsyn till de valda forskningsfrågorna är som följer:

1. Byggherrar i Sverige väljer partnering som samverkansform i relativt liten utsträckning. De byggherrar som väljer har till stor del påverkats av externa källor innan de bestämt sig för att upphandla ett partneringprojekt.
2. Det finns incitament för offentliga byggherrar att upphandla och använda sig av partnering som samverkansform. Dock skiljer sig incitamenten åt beroende på vilken typ av beställare som studeras och den aktuella beställarens förutsättningar och mål med den egna verksamheten.

De förslag till åtgärder som rekommenderas för att öka intresset och initiativtagandet till partnering hos svenska byggherrar är:

- Att kontinuerligt utbilda och sprida information om partneringkonceptet till och bland byggherrar. Här kan då engelska och danska kunskaper vara av intresse för att utveckla arbetssättet i Sverige.
- Att fortsätta skapa demonstrationsprojekt som ger utrymme för byggherrar att prova på konceptet inom ramen för dennes ordinarie verksamhet. Detta bör då leda till ett större eget initiativtagande från dessa.
- Att tillse att offentliga beställare kan välja partnering som samverkansform utan att lagen om offentlig upphandling uppfattas som en osäkerhet och/eller en begränsning. Här kan den nya lagen om offentlig upphandling med de förändringar som denna medför vara ett bra hjälpmedel som manar till ett mer strategiskt arbetssätt.

Nyckelord: partnering, samverkan, byggherre, beställare, incitament

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION	1
1.1	FÖRFÖRSTÅELSE	1
1.2	BAKGRUND OCH PROBLEMOMRÅDE	2
1.3	SYFTE OCH MÅL	4
1.4	INRIKTNING OCH AVGRÄNSNING	4
1.4.1	<i>Frågeställningar</i>	4
1.4.2	<i>Avgränsningar</i>	5
1.4.3	<i>Målgrupp och intressenter</i>	5
1.4.4	<i>Utredning eller forskning</i>	6
1.5	METOD OCH ANSATS	7
1.5.1	<i>Kvantitativ och kvalitativ ansats</i>	7
1.5.2	<i>Induktion och deduktion</i>	7
1.5.3	<i>Datainsamlingsmetoder</i>	7
1.5.4	<i>Genomförande</i>	8
1.5.5	<i>Validitet och reliabilitet</i>	8
1.5.6	<i>Studiens problem och begränsningar</i>	9
1.6	RAPPORTENS STRUKTUR	9
2	PARTNERING	10
2.1	'PARTNERING', VAD ÄR DET?	10
2.1.1	<i>Definition</i>	10
2.1.2	<i>Partneringmodellen</i>	11
2.2	PARTNERING SOM SAMVERKANSFORM	18
2.2.1	<i>Utbredning och tillämpning av konceptet</i>	18
2.2.1.1	<i>Summering</i>	20
2.2.2	<i>Hinder och risker</i>	20
2.2.3	<i>Den offentliga debatten</i>	22
2.2.3.1	<i>Summering</i>	26
2.3	BYGGHERREN OCH PARTNERINGKONCEPTET	26
2.3.1	<i>Erfarenheter av partnering från andra länder</i>	26
2.3.2	<i>När är partnering ett lämpligt alternativ?</i>	29
2.4	VARFÖR VÄLJER BYGGHERREN PARTNERING?	33
3	BYGGHERREN SOM INITIATIVTAGARE	35
3.1	BYGGHERRENS ROLL; ANSVAR, KOMPETENS OCH PÅVERKAN	35
3.2	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR PARTNERINGSAMARBETE	37
3.3	BYGGHERRENS INCITAMENT FÖR SAMVERKAN	38
3.3.1	<i>Referensprojekt; Bangården i Hallsberg</i>	38
3.3.1.1	<i>Bakgrund</i>	38
3.3.1.2	<i>Upphandling</i>	38
3.3.1.3	<i>Genomförande</i>	40
3.3.1.4	<i>Slutsatser</i>	41
3.3.1.5	<i>Summering</i>	45
3.3.2	<i>Finns det incitament för partnering?</i>	46
4	DISKUSSION OCH SLUTSATSER	50
4.1	BYGGHERRENS VAL	50
4.2	BYGGHERREN OCH PARTNERING –NUTID OCH FRAMTID	51

4.3	FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER	52
4.4	FÖRSLAG TILL FORTSATT ARBETE	53
KÄLLFÖRTECKNING		54
	BÖCKER	54
	RAPPORTER OCH UTREDNINGAR	55
	ARTIKLAR OCH DOKUMENT	56
	INTERNETSIDOR	57
	REFERENSPROJEKT	57
	PERSONLIGA KÄLLOR	58
 BILAGA 1: INTERVJUGUIDE A, FRÅGOR		
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE B, FRÅGOR		
BILAGA 3: INTERVJUGUIDE A, SVAR		
BILAGA 4: INTERVJUGUIDE B, SVAR		

1 INTRODUKTION

Kapitlet tar läsaren genom en inledande del av arbetet där arbetets bakgrund, syfte och mål tydliggörs. Arbetets inriktning, metod och ansats beskrivs. Kapitlet börjar med en förförståelse för att förklara det valda ämnet utifrån ett större samhällsperspektiv med hänsyn till politiska beslut. De angreppssätt som finns att tillgå och de skillnader som finns för att förändra och förbättra beskrivs i enlighet med författarens egen utgångspunkt.

1.1 Förförståelse

Byggbranschen är idag en bransch som mer än tidigare slåss på en öppen marknad där utbud och efterfrågan styr. Enligt Fernström (1996) ökar marknadsstyrningen framgent och subventioner minskar. Branschen ska fungera i en marknadsekonomi samtidigt som den måste tillfredsställa grundläggande sociala samhällsbehov.

Byggprocessen kan styras på olika sätt. Ett sätt är genom interorganisatorisk påverkan och styrning, kan betecknas intern styrning. Ett annat sätt att styra är genom extern styrning, genom lagar och regler, skatter, subventioner etc. De olika angreppssätten används idag tillsammans där olika incitament styr och påverkar respektive angreppssätt. Detta arbete fokuserar på den interna styrningen av byggprocessen och sätter i synnerhet byggherren¹ i fokus. Byggherren har en nyckelroll när det gäller att omsätta politiska beslut och har således ett ansvar för att externa krav omsätts och blir verklighet i praktiken. Detta görs med hjälp av intern påverkan och styrning.

Ett på senare tid uppmärksammat sätt att förändra och förbättra byggbranschen är genom ökad samverkan mellan inblandade parter involverade i byggprojekt genom alternativa samverkansformer. En samverkansform som rönt uppmärksamhet är den så kallade 'partneringmodellen'. Modellen beskrivs och analyseras närmare längre fram i rapporten. Partneringmodellen beskrivs där det bärande begreppet för samverkan är 'partnering'.

Dagens offentliga debatt tycks nästan uteslutande utgå från entreprenörens syn på partnering och olika typer av samverkansformer. Detta kan vara olyckligt eftersom byggherren är den som bestämmer när något skall upphandlas och hur upphandling skall ske. Enligt Karlsson (2004) styr byggherren både innehållet i ett byggprojekt och indirekt även byggprocessen genom de beslut som fattas angående upphandling, organisation etc. Byggherren är således ägare av byggprocessen.

¹ Begreppet 'byggherre' används i denna rapport synonymt med begreppet 'beställare'.

I svensk byggindustri sker idag en 'omvänd påverkansordning'² där byggentreprenörer, i synnerhet de med stora resurser och en stark ställning på marknaden, profilerar och marknadsför sig som företag som satsar på samverkan och förtroende gentemot andra aktörer i branschen. Initiering till denna typ av samverkan kommer då som oftast inte från den som upphandlar utan från den som upphandlas.

Detta arbete tar därför sikte på den part som upphandlar och beslutar, alltså byggherren, och dennes perspektiv vad gäller samverkan i byggprocessen.

1.2 Bakgrund och problemområde

En hållbar byggsektor är något som diskuteras och debatteras allt mer i det offentliga rummet. Detta i takt med allt högre krav på ett uthålligt och miljöanpassat samhälle. Politiker och makthavare har krav på byggsektorn precis som på många andra områden i samhället. Byggsektorn står idag för cirka 40 procent av den totala energianvändningen och är således under befogad granskning. Ett antal utredningar vad gäller problemområden i byggsektorn har genomförts. Två av de senaste offentliga utredningar som lokaliserat problemen i byggsektorn beskrivs här i korthet.

År 1996 tillsattes en byggkostnadsdelegation för att se över produktions- och förvaltningskostnaderna i byggandet, framförallt då med hänsyn till bostadsbyggandet och hur dessa kostnader eventuellt kunde sänkas. Arbetet avslutades år 2002 där slutsatser och förslag till åtgärder presenterades. Utredarna visade på ett antal viktiga saker.

Den fragmenterade byggprocessen är ett problem där alla aktörers kompetenser inte tas tillvara. Byggherrens ansvar har ökat med hänsyn till ändringar i lagen, t ex PBL³ vilket har medfört att många av de krav som tidigare låg på myndigheter idag främst ligger på byggherren. Byggherrens roll måste bli mer offensiv där byggherren ska utveckla marknaden mot ett mer innovativt tänkande. Vidare beskrivs det att om ett byggprojekt ska kunna genomföras effektivt och till rätt kostnad så måste byggherren besitta en gedigen kompetens. Byggherren slår fast pris och kvalité i ett tidigt skede och är således en nyckelperson när det gäller att åstadkomma prissänkningar (SOU⁴ 2000:44).

² Med 'omvänd påverkansordning' menas här att påverkan är omvänd så till vida att den inte kommer från beställaren utan från entreprenörer och/eller konsulter. I flera andra länder som är föregångare till Sverige vad gäller partnering sker påverkan från beställarsidan.

³ PBL står för **P**lan- och **B**bygg**L**agen

⁴ SOU står för **S**tatlig **O**ffentlig **U**trredning

En annan senare genomförd utredning är *'Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn'*. En kommission tillsattes år 2002 för att analysera och beskriva problemområden som konkurrens, svart arbetskraft, kostnader, kvalité etc. Kommissionen fick i uppdrag att föreslå åtgärder som främjar att hålla nere byggkostnader och höja kvaliteten inom bygg- och anläggningssektorn. En viktig del i detta var att föreslå åtgärder för att stärka byggherrekompetensen, citat:

"Det säger sig självt att det ställs mycket höga krav på byggherren när det gäller kunskaper och samordningsförmåga när ett byggprojekt skall genomföras".
(SOU 2002:115, s 68).

Överlag visar dessa två statliga offentliga utredningar på ett antal viktiga saker. Byggherren är en viktig aktör för att erhålla en effektiv och väl fungerande byggprocess. De lagar och regler som finns idag genererar ett större ansvar på byggherren än tidigare. Många av de problem som uppkommer vad gäller höga kostnader och bristande kvalité kan spåras till bristande kompetens hos byggherren. Byggherrens oförmåga att precisera krav och förväntningar ger en maktförskjutning till entreprenörer och konsulter.

Byggbranschen uppmärksammas ofta som ett problemområde. Att branschen som helhet ses som ett problemområde ur allmänhetens ögon är någonting som om möjligt har sin grund i de offentliga debatter som på senare tid förts vad gäller karteller och svartarbete. Att problem som finns uppmärksammas är viktigt då byggsektorn är en stor och betydelsefull del av samhället. Som en kort bakgrund om byggsektorn kan följande nämnas, ur SB (2005):

- Byggsektorn omsätter cirka 350-400 miljarder SEK per år.
- Sveriges fastighetsbestånd uppgår till cirka 4000 miljarder SEK, 50 procent av nationalförmögenheten.
- Samhällsbyggnadssektorn sysselsatte 420 000 personer år 2004, 10 procent av totala antalet sysselsatta i Sverige.
- Sveriges bygginvesteringar var cirka 170 miljarder SEK år 2004, vilket motsvarar 6 procent av BNP.

Detta ger förhoppningsvis läsaren en förståelse om betydelsen av en väl fungerande sektor och att det är befogat att lyfta viktiga problemområden.

Det problemområde som är specifikt för just detta arbete är det område där partneringskonceptet fyller en funktion. Det handlar då om projektlönsamhet, bristande kvalité och spruckna tidplaner kopplat till byggherrens ansvar och initiativtagande. Även den uttalat låga interna arbetstillfredsställelsen för inblandade aktörer i byggprocessen är en viktig del i detta problemområde.

En summering av bakgrunden och det aktuella problemområdet visar på att det handlar om att lyckas bearbeta de problem som finns i byggprocessen för att ha möjlighet att tillfredsställa externa krav och bidra till en mer hållbar utveckling för svensk byggsektor. I de utredningar som gjorts så finns andra problem i och kring byggsektorn än de som tas upp här. Dessa problem är dock inte föremål för undersökning i detta arbete. Det ovan beskrivna problemområdet som gäller kostnader, kvalitet, intern arbetstillfredsställelse kopplat till byggherrens incitament för samverkan är det primära i detta arbete.

1.3 Syfte och mål

Syftet med detta arbete är att utreda om det finns incitament för offentliga byggherrar att använda sig av partnering som samverkansform.

Målet är att utifrån uppställda forskningsfrågor, studerat referensprojekt och genomförda intervjuer dra slutsatser och komma med rekommendationer och förslag till åtgärder för en ökad integrering av samverkansformen partnering i svensk byggindustri. Förhoppningsvis kan dessa slutsatser och rekommendationer bli användbart för att ge en ökad förståelse om byggherrens roll vad gäller samverkansformen partnering. Vidare kan byggherrens roll som länk mellan externa krav och en i realiteten effektiv och väl fungerande byggprocess förstås.

1.4 Inriktning och avgränsning

1.4.1 Frågeställningar

Utifrån bakgrund och problemområde formuleras två forskningsfrågor. Dessa är:

- 1. Varför väljer byggherrar partnering vid genomförande av byggprojekt?*
- 2. Finns det incitament för offentliga byggherrar att välja partnering?*

Frågeinriktningen är tämligen övergripande. De två frågorna kräver varierande insatser vad gäller informationsinsamling och hantering av information och bearbetas något olika metodmässigt.

1.4.2 Avgränsningar

Arbetet har ett antal avgränsningar. För den aktuella studien är det partnering i enstaka projekt som studeras. Med det menas projekt där inblandade aktörer endast har ingått partneringavtal i det specifika projektet och inte i flera projekt tillsammans. Detta sätt att arbeta med partnering i specifika projekt kallas 'projektpartnering'. I rapporten görs en uppdelning i två olika typer av partnering, projektpartnering och strategisk partnering⁵. Detta görs för att ge läsaren en insyn i konceptet med partnering och för att tydliggöra de likheter och skillnader som finns mellan dessa två. Att projektpartnering är mest relevant för studien beror på att arbetet framförallt är riktat mot offentliga byggherrar. Dessa byggherrar lyder under LOU⁶ och är enligt Kadefors (2002) i första hand hänvisade till projektpartnering.

Vidare avgränsas den empiriska delen av arbetet till en studie av ett genomfört partneringprojekt med efterföljande intervjuer med beställarorganisationen för projektet. Projektet gäller en större ombyggnad av en bangård som upphandlats i konkurrens av Banverket. Att Banverket väljs beror på att de har en bakgrund vad gäller konceptet och att de tycks vilja fortsätta upphandla och arbeta med partnering som samverkansform. Någon avgränsning vad gäller litteraturstudier har inte gjorts.

1.4.3 Målgrupp och intressenter

De slutsatser som dras och de åtgärder som rekommenderas bör intressera framförallt byggherrar men även byggentreprenörer och de som arbetar med förbättringsarbete inom ämnesområdet. Arbetet kan förhoppningsvis vara av intresse för forskning. För att förstå och kunna reflektera över det som framkommer i rapporten bör läsaren vara insatt i hur dagens byggprocess är organiserad och utformad och bör även ha insikt i de olika entreprenad-, upphandlings- och ersättningsformer som tillämpas i branschen.

⁵ Dessa två typer av partnering definieras och förklaras närmare i kapitel två.

⁶ LOU är en förkortning av **L**agen om **O**ffentlig **U**pphandling. Lagen gäller statliga, kommunala och andra myndigheter, samt bolag, föreningar, samfälligheter och stiftelser som inrättats för att fullgöra det allmännas uppgifter och som inte har industriell eller kommersiell karaktär (Norman, 2003).

1.4.4 Utredning eller forskning

Detta arbete ligger i gränslandet mellan utredning och forskning delvis beroende på upplägg och struktur men framförallt med hänsyn till den tidsperiod inom vilket arbetet utförs.

Generellt är skillnaderna små mellan utredning och forskning. Dessa typer närmar sig varandra allt mer. Forskning innebär alltid utredning medan utredning inte nödvändigtvis innefattar forskning (Eriksson, 1999).

Tabell 1.4.4 visar en övergripande uppdelning mellan begreppen.

	Utredning	Forskning
Resultaten	Avser att lösa bestämda problem eller förändra en viss situation	Avser oftast att ge generaliserbar kunskap, ”publicera sig”
Problemorientering	Direktiven ofta givna	Kräver ofta en utförlig probleminventering och genomgång av tidigare forskningsresultat
Tid	Ofta kort	Ganska lång och inte bestämd i förväg
Genomförande	Skер ofta gemensamt med de personer som kommer att påverkas av resultaten	Skер ofta i slutna grupper med vetenskaplig kompetens
Roll	Utredaren fungerar som förändringsagent	Forskaren styrs av inomvetenskapliga krav
Redovisning	Ofta genom samtal och i förhandling med de personer som berörs av förslagen	Vetenskaplig uppsats, avhandling. Stora krav på utförlig modell- och metodbeskrivning

Tabell 1.4.4 Tabellen visar på skillnader mellan utredning och forskning (Eriksson, 1999)

Enligt tabell 1.4.4 har detta arbete en mer forskarinriktad karaktär än en utredande sådan. Dock är tidsramen för detta arbete 20 veckor och således bestämd.

1.5 Metod och ansats

1.5.1 Kvantitativ och kvalitativ ansats

Dessa två ansatser är väl etablerade i forskarvärlden. Vid arbetets början var den kvantitativa ansatsen på förslag tillsammans med den kvalitativa. Upplägget skulle då bestå i en statistisk del; en enkätundersökning, som skulle kompletteras med ett antal praktikfall/referensprojekt. Detta förslag gick bort då det finns en risk att det insamlade materialet blir för omfattande att behandla inom ramen för ett examensarbete. Därför väljs en kvalitativ metod bestående av en litteraturstudie tillsammans med en liten empirisk del som utgörs av ett praktikfall.

1.5.2 Induktion och deduktion

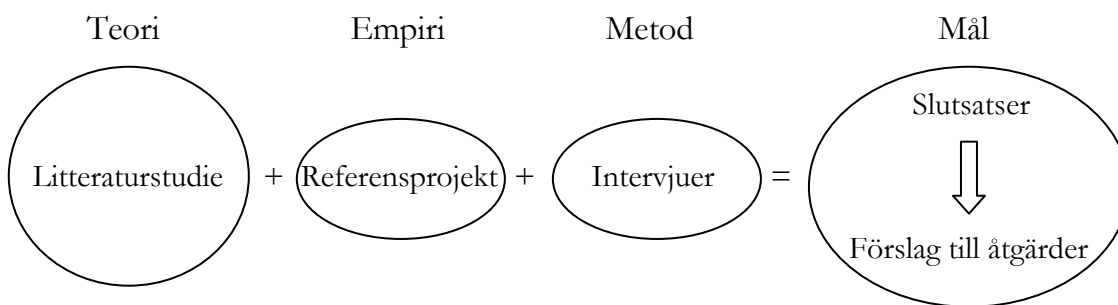
Induktion och deduktion är principiellt två olika angreppssätt för att uppnå vetenskaplig kunskap och förståelse. Deduktion betyder att man utifrån olika hypoteser sluter sig genom en logisk förklaring till observationer. Induktion betyder i sin tur att man utifrån enskilda fenomen i verkligheten sluter sig till mer generella utsagor eller teorier (Eriksson, 1999). Detta arbete är uppbyggt på en deduktiv ansats där arbete sker mot bakgrund av teori.

1.5.3 Datainsamlingsmetoder

Datainsamling sker på tre olika sätt. En insamling av information från litteratur görs. Denna information kommer från böcker, rapporter, offentliga utredningar, artiklar och andra dokument. Vidare studeras och analyseras ett genomfört partneringsprojekt. Det sista momentet består i intervjuer med nyckelpersoner och ansvariga inom beställarens organisation där tidigare obesvarade frågor ställs. Tillsammans ger dessa insamlingsmetoder ett underlag för bedömning utifrån mål och syftesbeskrivning.

1.5.4 Genomförande

Genomförandet för att nå syfte och mål vilar på en förutbestämd arbetsgång. Arbetsgången är knuten till de forskningsfrågor som formuleras där dessa besvaras i den ordning de nummerats. Den första frågan behandlas och besvaras i synnerhet genom den litteraturstudie som genomförs. Den andra frågan besvaras med hänsyn till det studerade partneringsprojektet med tillhörande intervjuer.



Figur 1.5.4 Plan för genomförande

1.5.5 Validitet och reliabilitet

Validitets- och reliabilitetsbegreppen är begrepp som tar fasta vid hur överföringar av teoretiska föreställningar i form av begrepp och modeller till empiriska observationer sker. Validitet är en säkerhet vid mätningar och kan definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som avses. Mätningen skall således generera trovärdiga utslag. Reliabilitet är ett annat krav som kan ställas på ett mätinstruments förmåga, en förmåga att ge tillförlitliga och stabila utslag. En bra mätning eller ett bra försök skall då generera samma resultat oavsett var, när eller vem som mäter (Eriksson, 1999).

Med tanke på detta arbete är begreppen inte definierbara. Begreppen är lättare att applicera vid kvantitativa statistiska mätmetoder då ett tydligt mätinstrument finns definierat. Detta arbete baseras på en kvalitativ studie med en liten empirisk del vilket medför att de ovan beskrivna begreppen inte är aktuella.

1.5.6 Studiens problem och begränsningar

Fokusering på byggherren och dennes incitament för partneringskonceptet har varit relativt svårt att hitta tidigare material och forskning kring. Detta gäller då framförallt den svenska litteraturen. Utländsk litteratur innehåller om möjligt mer information om just denna inriktning, men den litteraturen har inte studerats i lika stor omfattning som den svenska. Detta beroende på de begränsningar som finns vad gäller tillgängligheten av material inom tidsramen för detta arbete. Insamling och bearbetning av information från litteratur har upptagit den största delen av arbetstiden. Den empiriska delen har därför begränsats.

1.6 Rapportens struktur

Rapportens struktur utgår från ett arbetssätt med förkortningen IMRAD. IMRAD-dispositionen är en struktur som används inom forskning. Formatet används för att säkerställa ett vetenskapligt tillvägagångssätt. Figuren nedan visar IMRAD-systemet.

I = **I**ntroduktion (Varför undersökte du detta?).

M = **M**aterial & metoder (Hur gjorde du?).

R = **R**esultat (Vilket resultat fick du?).

A = and (**A**bstrast och/eller **a**cknowledgement).

D = **D**iskussion (Vad betyder det?).

Då detta arbete inte är fullständig forskning har dispositionen förenklats något. Material och metoddel ingår i denna rapport under kapitlet Introduktion. Kapitlet Resultat utgår då frågeställningarna besvaras löpande på grund av en liten empirisk del. I övrigt följs ovan beskrivna mall.

För direkta citat och påståenden tillämpas Harvard-modellen (författar-år-metoden). Fotnoter används för beskrivning och vidareutveckling av begrepp, ord eller påståenden och till citering av sekundärkällor.

2 PARTNERING

Denna del av rapporten behandlar teorin och bakgrunden om och kring begreppet partnering där definitionen av partnering tas upp och partneringmodellen förklaras. Olika typer av partnering beskrivs, där likheter och skillnader ställs upp. Vidare studeras utbredningen av denna modell och tillämpningen av konceptet. Eventuella hinder och risker med konceptet förklaras och intresset för partnering som diskussionsämne belyses ur den offentliga debatten. Konceptet tas upp sett utifrån ett byggherreperspektiv där jämförelser med andra länder görs och erfarenheter beskrivs. Kapitlet avslutas med en beskrivning om när partnering kan tänkas vara lämpligt som samverkansform och frågan om varför byggherrar väljer partnering besvaras.

2.1 'Partnering', vad är det?

2.1.1 Definition

Det finns ännu ingen officiell definition av begreppet 'partnering', ett partneringprojekt eller en partneringrelation (Karlsson, 2004). Det finns dock ett antal beskrivningar om vad partnering är, hur modellen används och dess syfte. Karlsson (2004) beskriver och översätter en definition som Construction Industry Board i England gjort som:

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

Detta är en definition från år 1997 som kan sägas vara en definition av 'första generationens partnering' och syftar då framförallt på projektpartnering. Efter detta har utveckling pågått och Bennet (1998) talar om en 'andra generationens partnering' där partnering definieras 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".

"Fritt översatt: Partnering består i ett antal strategiska handlingar som inbegriper gemensamma mål som ställts upp av involverande aktörer genom gemensamma beslutsunderlag, där målsättningen är att utnyttja erfarenhetsåterföring och uppföljning för att kontinuerligt förbättra den sammanlagda prestationen/det slutliga resultatet".

Tekniska nomenklaturcentralen (TNC) använder sig dock av ett annat begrepp, 'partnerskap', och gör då följande definition (Sundsvik, 2001)⁷:

"Partnerskap är det ledningssätt som används mellan beställare och leverantörer 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".

Gösta Fernström talar om partnering med hänsyn till kunden. Han säger:

"Partnering är ett internationellt vedertaget begrepp för samverkan mellan intressenter som kännetecknas av förtroende, tillit, öppenhet och där det gemensamma målet är kundens bästa och att överträffa kundens förväntningar". (Fernström, Byggindustrin nr 28/2005)

Utöver dessa finns ett flertal definitioner gjorda av olika grupper och personer som forskare, författare etc. De definitioner som beskrivs här ger en bild av begreppet när det talas om partnering. I denna rapport är begreppet 'partnering' viktigt som bärande begrepp då det har en naturlig koppling till just byggbranschen. Att använda begrepp som 'partnerskap' eller 'samverkan' är alltför generellt och inte lika passande som 'partnering'.

Rhodin (2002) beskriver att avsaknaden av en enda exakt definition av vad partnering är upplevs av många som ett problem. I dagsläget torde begreppet 'partnering' vara det mest lämpade begreppet då detta tycks vara det mest internationellt etablerade i branschen.

2.1.2 Partneringmodellen

- bakgrund, uppbyggnad och arbetsgång

Begreppet partnering började användas i byggsammanhang av US Army Corps of Engineers som under 80-talet utvecklade detta arbetssätt främst för att motverka rättstvister och på så sätt sänka kostnader för offentligt upphandlade anläggningsprojekt (Gransberg, Dillon, Reynolds och Boyd, 1999)⁸. Detta begrepp och arbetssätt har sedan spridit sig till ett antal kontinenter och används t ex i vårt grannland Danmark. Enligt Kadefors (2002) är syftet med partnering att sänka kostnader, korta projektider, uppnå ökad måluppfyllelse och skapa bättre relationer.

⁷ Citerad i (Rhodin, 2002)

⁸ Citerad i (Kadefors, 2002)

Idag är partnering således något som innefattar betydligt fler incitament än att bara motverka tvister och på så sätt sänka kostnader.

Partnering är ingen ny entreprenadform utan bara ett annat alternativt sätt att bedriva ett projekt (Kadefors, 2002). I Sverige används partnering som en samverkansform kopplat till de traditionella entreprenadformerna och då ofta med ett tilläggsdokument som reglerar själva partneringförfarandet.

Två typer av partnering går att identifiera. Dessa är 'projektpartnering' och 'strategisk partnering'. De två typerna har liknande uppbyggnad i struktur där skillnaden framförallt ligger i tidsaspekten. Projektpartnering är, som hörs på namnet, knutet till ett specifikt byggprojekt. Strategisk partnering är något som utvecklas under längre tid och spänner över flera byggprojekt där inblandade parter skapar en strategisk gemensam målsättning på längre sikt.

En förklaring på dessa två typer av partnering görs av Bennet i skrifterna *'Trusting the team'* och *'The seven pillars of partnering'*. Dessa två skrifter delar upp begreppen projektpartnering och strategisk partnering där den första generationens partnering som beskrivs i första skriften är det första steget i partneringprocessen och går att koppla samman med projektpartnering. I den andra skriften går Bennet ett steg längre när han talar om den andra generationens partnering som ett mer sofistikerat sätt att bedriva partnering och med en tydlig genuin strategisk inriktning. Det kan nämnas att även en tredje generationens partnering har myntats där byggbranschen är en bransch som tillverkar och marknadsför egna produktkoncept (Bennet, 1998).

Enligt Rhodin (2002) finns ett antal processer relaterade till partnering. Dessa är:

- relationer inom gruppen och omvärlden
- formulering av gemensamma mål
- problem- och konfliktlösning
- ständiga förbättringar och kontinuerlig uppföljning
- teknisk samverkan
- teambuilding
- upphandling

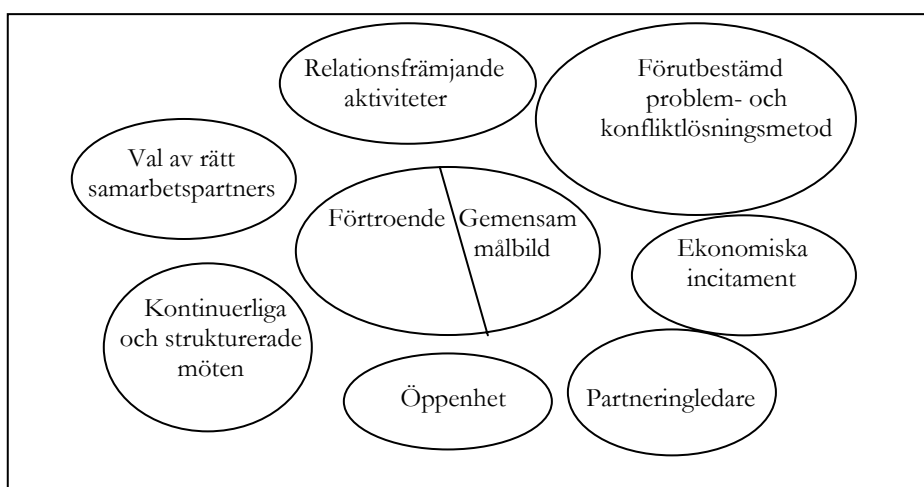
Enligt Rhodin kan dessa processer kopplas till ett antal strukturer enligt tabell 2.1.2.

Partnering ur ett byggherreperspektiv – incitament för samverkan

Process:	Strukturella element:
1. Formulering av gemensamma mål	Måldokument (mål, normer) som styrverktyg eller som symbol för gemensam vision
2. Problem och konfliktlösning	Konfliktlösningmodell (normer, relationer, ledarskap och makt)
3. Teknisk samverkan	Struktur (roller, relationer)
4. Ständiga förbättringar och kontinuerlig uppföljning	Hur (mål, roller, relationer, makt) har inordnats bland övriga rutiner
5. Teambuilding	Organisation (roller, relationer, ledarskap, makt)
6. Upphandling	Kontraktsförutsättningar (mål, relationer)
7. Relationerna inom gruppen och med omvärlden inklusive förtroende	Förväntningar, gamla etablerade relationer (normer, roller, relationer)

Tabell 2.1.2 Tabellen visar identifierade partneringprocesser med tillhörande strukturella element (Rhodin, 2002).

Ett projekt betraktas här som ett socialt system där dessa olika interaktioner kopplas till varandra genom kommunikation. Det sätt som dessa ordnas på kallas struktur (Rhodin, 2002). Då partnering är ett vagt begrepp där innehållet kan variera mellan olika projekt och inblandade aktörer kan enligt Nyström (2005) en mer generell bild av partneringkonceptet och dess innehåll ställas upp. Nyström beskriver konceptet utifrån en idé enligt filosof Ludwig Wittgenstein. Där ingår totalt nio stycken komponenter varav två av dessa anses som extra viktiga. Se figur 2.1.2.1.



Figur 2.1.2.1 Figuren visar ingående komponenter i partneringmodellen enligt Ludwig Wittgenstein- modellen kallad 'Partneringblomman' (Nyström, 2005).

Nyström har i sin licentiatuppsats studerat 18 partneringsprojekt där alla hade 'förtroende' och 'gemensam målbild' inkluderade. Enligt denna modell, 'Partneringblomman', har alla partneringsprojekt dessa två komponenter inkluderade i sitt arbetssätt. Utöver dessa finns de andra komponenterna med i varierande grad beroende på projekt.

Dessa processer/komponenter går till mångt och mycket att relatera till det som i modernt tal kallas offensiv kvalitetsutveckling och som främst är något som används inom tillverkningsindustrin. En översättning av begreppet 'offensiv kvalitetsutveckling' skulle på engelska vara 'Total Quality Management' (TQM). Detta är ett internationellt väletablerat begrepp som förespråkas av många forskare och utvecklare av kvalitetsbegreppet. Enligt Bergman (2001) kan begreppet TQM och dess innebörd tolkas som ett ständigt strävande efter att uppfylla och helst överträffa kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad, genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och har fokus på processerna i organisationen. Detta överensstämmer delvis med det som är grunderna i partneringskonceptet.

TQM är något som länge varit etablerat inom tillverkningsindustrin. Inom byggsektorn har däremot begreppet betydligt mindre fotfäste. Hellard (1995) beskriver dock TQM sett utifrån byggsektorns perspektiv och med hänsyn till projektpartnering. Han menar på att införandet av detta system i byggsektorn inte är lika självklart som dess existens inom tillverkningsindustrin. Han pekar på ett antal saker man bör ta hänsyn till vad gäller byggbranschen. Fritt översatt:

- Byggbranschen är projektstyrd
- Varje nytt projekt tenderar att vara unikt, enstyckstillverkning
- Organisationer kring ett byggprojekt där olika aktörer är helt oberoende av varandra men där de måste arbeta tillsammans genom olika kontraktsbestämmelser och procedurer som är specifika för varje kunds behov och förväntningar

Konceptet TQM sträcker sig längre än själva ledningssystemet relaterat till produktionsprocessen. Det innehåller även filosofin bakom konceptet; principer, processer och procedurer för att kunna leverera kundtillfredsställelse där alla aktörer är inblandade och arbetar för detta (Hellard, 1995).

För att kunna implementera detta i byggsektorn krävs en intern förändring av organisationskulturen där alla aktörer ser sig själva som kunder till någon annan aktör inom projektet. Denna kulturförändring skulle då få en kraftig effekt på hela byggsektorn, där detta visar på ett samspel där TQM kanske behöver utvecklas mer för att passa in i de projektbaserade organisationer som finns inom byggsektorn (Hellard, 1995).

Hur denna organisationskultur skall förändras så att TQM-modellen går att tillämpa är något att fundera över. En bra start bör vara att veta vad organisationskultur är och består i och arbeta därefter. Enligt Jacobsen (2002) är organisationskultur något som bäst beskrivs av Edgar Schein som:

”Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden -uppfunnet och upptäckt eller utvecklade av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem”.

Det finns flera definitioner av begreppet 'organisationskultur' men denna enligt Edgar Schein är den som är mest refererad. Konkret kan organisationskultur sammanfattas i tre nivåer enligt Jacobsen (2002):

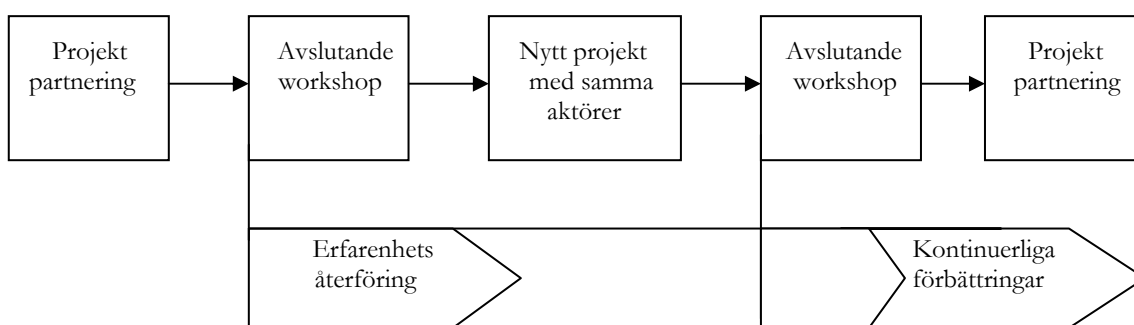
- Grundläggande antaganden
- Normer och värderingar
- Artefakter⁹

Arbetsgången enligt partneringmodellen för projektpartnering kan sägas ha tre viktiga avgörande steg initialt. Fritt översatt, Bennet (1995):

- Beslutet att använda sig av modellen
- Anordna en inledande workshop för att arbeta fram en gemensam målbild och en av alla aktörer accepterad modell för konflikthantering
- Planera byggprocessen vad gäller aktuella steg i byggandet och fokusera på ett ständigt förbättringsarbete genom användandet av kontinuerliga workshops

Ett ytterligare steg i slutet av ett byggprojekt för att erhålla full effekt av konceptet är att ha en avslutande workshop där uppföljning av projektet görs och erfarenheter utbyts. Detta för att på så sätt utnyttja kunskapen och erfarenheten från ett partneringprojekt till ett annat (Bennet, 1995). En illustration görs i figur 2.1.2.2.

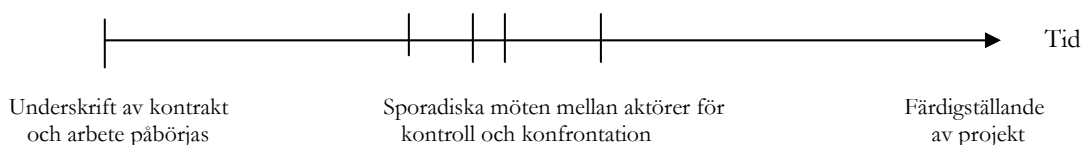
⁹ Med artefakter menas konkreta föremål som texter, talesätt samt beteenden som är uttryck för våra antaganden, normer och värderingar



Figur 2.1.2.2 Figuren visar hur en förbättringsprocess kan se ut över flertalet genomförda partneringprojekt (Bennet, 1995).

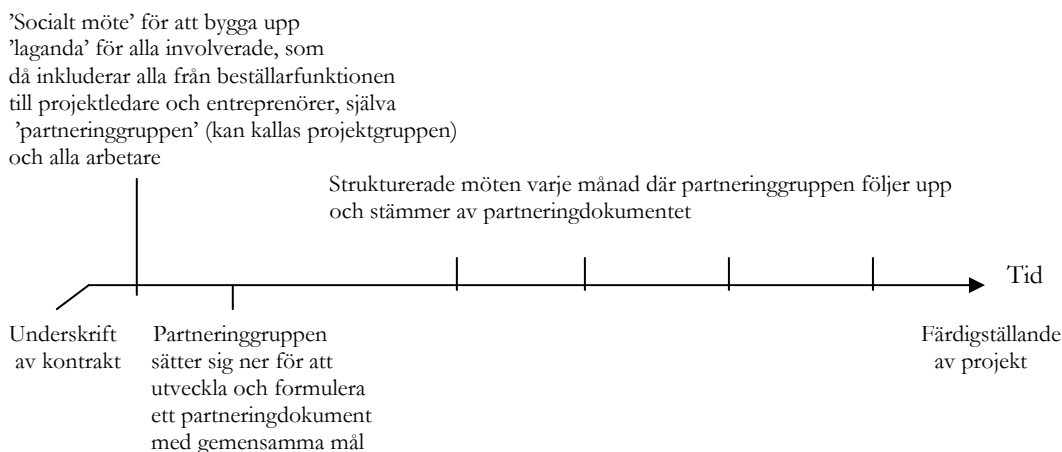
Figur 2.1.2.2 är en schematisk bild av syftet med att tillhandahålla kunskap och erfarenheter från varje genomfört partneringprojekt. Lägg dock märke till att samma aktörer antas vid upphandling av nästkommande projekt vilket inte är självklart när det gäller offentliga upphandlingar där upphandling ska ske i konkurrens.

Arbetsgången vid tillämpandet av partneringmodellen i ett projekt är något annorlunda än processen vid ett traditionellt förfarande. Nyström (2005) beskriver skillnader genom att ställa upp projektet med hänsyn till tiden för genomförande enligt figur 2.1.2.3.



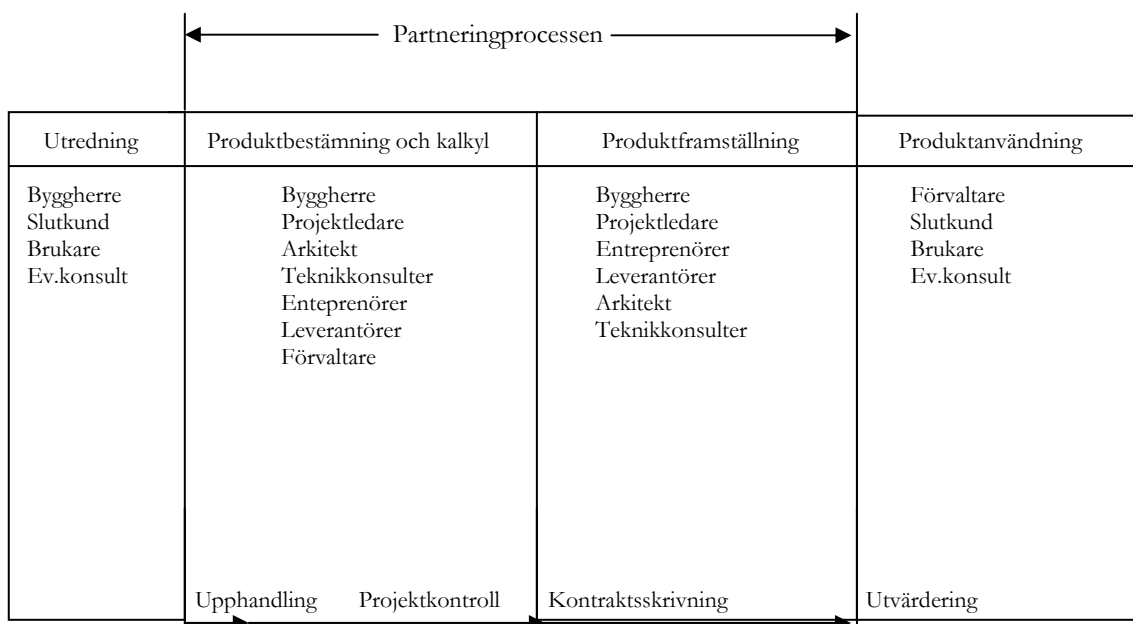
Figur 2.1.2.3 Figuren visar exempel på projekt enligt ett traditionellt tillvägagångssätt (Nyström, 2005)

Ett partneringprojekt skiljer sig åt gentemot ett traditionellt projekt framförallt på grund av mer regelbundna, tätare möten mellan beställare och entreprenör, eller bättre uttryckt mellan kund och leverantör då detta kan innefatta alla aktörer. Enligt Nyström (2005) kan det då se ut som i figur 2.1.2.4.



Figur 2.1.2.4 Figuren visar exempel på projekt enligt partneringmodellen där typiska moment för partnering illustreras (Nyström, 2005)

En mer schematisk bild av hur arbetsgången kan se ut och hur byggprocessen kan hanteras i ett partneringprojekt ställs upp av Karlsson (2004). Modellen bygger på en tidigt etablerad styrgrupp där entreprenör- och beställarrepresentanter finns med tillsammans med konsulter. Karlsson gör en uppdelning där byggprocessen indelas i faser enligt figur 2.1.2.5.



Figur 2.1.2.5 Figuren visar en modifierad bild av processförloppet vid ett partneringprojekt som indelats i faser (Karlsson, 2004)

En kort beskrivning av faserna görs nedan. För närmare information, se Karlsson (2004).

1. Utredningsfasen

- ska resultera i underlag för upphandling av projektgrupp i nästa fas

2. Produktbestämning och kalkyl
 - upphandling av projektgrupp
 - systemhandlingar
3. Produktframställning
 - materialisering av produktbestämningens resultat till färdigt projekt
 - detaljprojektering
4. Produktanvändning

2.2 Partnering som samverkansform

2.2.1 Utbredning och tillämpning av konceptet

Som samverkansform har partnering sitt ursprung i USA där det använts främst för att försöka få ner mängden tvister och minska de kostnader som dessa medför. Genom de ofta stora och kostsamma byggprojekten var domstolsförfarandet ett naturligt tillvägagångssätt att lösa tvister (Fjällström och Forsström 1999)¹⁰.

I slutet av 80-talet spred sig konceptet till Storbritannien där modellen visat nästan uteslutande goda resultat. (Jackson och Barlow, 1998)¹¹.

Australien studerade hur USA arbetade med partnering för att år 1992 bjuda in US Army Corps of Engineers till ett seminarium för att lyssna och lära till de erfarenheter som dessa hade. Goda resultat överlag kan redovisas även härifrån. Konceptet fördes även vidare till Nya Zeeland (Hellard, 1995).

Efter denna utbredning har konceptet fått fotfäste i länder nära Sverige, framförallt då i Norge och Danmark. Idag är således konceptet med partnering väl etablerat och inte centrerat till någon viss kontinent eller något specifikt land.

Största erfarenheterna och kunskaperna av modellen besitter USA, Storbritannien och Australien, om möjligt också i den ordningen. Enligt Rhodin (2002) finns de största dokumenterade kunskaperna i USA och Storbritannien.

I Norge genomfördes år 1996 till 1999 ett större branschgemensamt forsknings- och utvecklingsprogram med temat 'samspelet i byggprocessen'. Syftet var att bidra till en mer konkurrenskraftig norsk bygg- och anläggningssektor. Ett antal demonstrationsprojekt genomfördes under detta tema med övergripande goda resultat (Haugen och Mordal 2000)¹². Därefter har ett flertal partneringprojekt

¹⁰ Citerad i (Kemi, 2001)

¹¹ Citerad i (Kemi, 2001)

¹² Citerad i (Kadefors, 2002)

genomförts framförallt på anläggningssidan. En av Norges största entreprenörer, Veidekke ASA, har enligt Berg¹³(2001) tillsammans med sina kunder systematiskt utvecklat ett samarbetsinriktat arbetssätt för totalentreprenader med tidig upphandling. Sådana projekt står för mer än 50 procent av Veidekkes uppdrag. Arbetssättet fokuserar på att bygga upp förtroende och teambaserat samarbete mellan parter. Detta är dock inte detsamma som partnering men väl ett arbetssätt där vissa komponenter är involverade i enlighet med partneringkonceptet.

I Norge har Statens Vegvesen, motsvarande Vägverket i Sverige, arbetat med partnering sedan år 1995. De har genomfört flera projekt med goda resultat. (*"Partneringrecept i norske tappning"*, Byggindustrin, nr 40/2001).

I Danmark har partnering väckt intresse framförallt bland offentliga myndigheter. År 1998 beslutade Danmarks regering att samarbetet mellan byggherrar och andra aktörer i byggbranschen skulle förbättras. En handlingsplan för detta kom ut år 1998 från By- og Boligministeriet som handlar om nya samarbetsformer. Detta är bakgrunden till projektet 'Nya samarbetsformer' som har pågått sedan år 1998 i Danmark. Sju stycken rapporter har offentliggjorts där vägledning ges angående områden som nya metoder för framgång, nya arbetsavtal och tillämpandet av workshops i byggprocessen. Dessa rapporter har sedan legat till grund för skriften "Vejledning i partnering" som utkom första gången i Juni 2004 och som då riktade sig primärt till statliga byggherrar. Denna skrift kom i ny utgåva i Januari 2006 och ersätter då den första utgåvan från 2004. Denna senare utgåva har utökats och riktar sig både till statliga och kommunala byggherrar. Målet med denna är att den ska gälla all offentlig upphandling av byggprojekt och därmed ge generella riktlinjer för användandet av partnering i den danska byggbranschen. Skriften ger råd, beskriver praktiska framgångsfaktorer vad gäller partnering och visar på hur man kan implementera partnering som samverkansform i byggbranschen (E og B).

I Sverige är partneringkonceptet mer eller mindre förankrat i branschen. Kunskapsnivån varierar mellan olika individer och organisationer. Själva konceptet har använts både inom bygg- och anläggningssidan utan någon generell 'mall', beskrivning eller handbok.

I Sverige har IVA¹⁴Anläggningsforum initierat ett flertal demonstrationsprojekt för utveckling i anläggningssektorn som genomförts inom Banverkets och Vägverkets normala program där man studerat acceptansprocessen, funktionskrav i entreprenader och partnering. Projekten gäller både drift- och underhållsentsprenader och projekt med varierande entreprenadformer. När det gäller partneringdelen har samtliga projekt överlag visat positiva resultat (IVA, 2003). Vägverket och Banverket har som offentliga beställare därefter i varierande grad arbetat med konceptet och Banverket genomförde ett fullskaligt partneringprojekt på 'egen hand' som upphandlats i konkurrens och som år 2004

¹³ Citerad i (Kadefors, 2002)

¹⁴ IVA står för IngenjörsvetenskapsAkademien

var Europas största ombyggnadsprojekt i sitt slag. Projektet redovisas längre fram i rapporten.

Arbetet med förnyelse och en större förståelse för samverkan mellan aktörer är idag ett högprioriterat område. Några som arbetar med detta är FIA¹⁵ och Byggherreforum. FIA grundades på initiativ av generaldirektörerna på Vägverket och Banverket i december år 2003 med syfte att samla alla branschens aktörer för att få dessa att förstå nödvändigheten i en förnyad byggbransch. En ökad samverkan är en av delarna i denna process. Byggherreforum, tidigare Byggherreföreningen, arbetar framförallt med kompetenshöjande åtgärder för svenska byggherrar, såväl privata som offentliga där medlemmarna kommer från både bygg- och anläggningssidan. En del av arbetet består i utveckling av partneringkonceptet i Sverige där en del erfarenheter hämtas från andra länder.

2.2.1.1 Summering

Utbredningen av partneringkonceptet har skett relativt konstant de senaste 25 åren och har under de sista decennierna ingått som en del i byggbranschen i de nordiska länderna. När det gäller tillämpningen av konceptet är Storbritannien, Norge och Danmark alla föregångare till Sverige och har en större och bättre förankring vad gäller partnering och dess funktioner. De har även ett mer konsekvent koncept beroende på de avtalsformer som används. Mer om avtalsformer, kontrakt etc beskrivs längre fram i rapporten med hänsyn till byggherrens koppling till partneringkonceptet.

2.2.2 Hinder och risker

Hinder för partnering har identifierats och betraktats som synonymt med vad som benämns som inträdeshinder på marknader (Lazar, 1997)¹⁶. Lazar gör en indelning i externa och interna hinder. De externa är; inblandning från världen utanför. De interna är; organisationsklimat, organisationskultur och organisationsstruktur. Dessa kan då enskilt eller tillsammans skapa olika typer av hinder för tillämpning och vidare expansion av partneringkonceptet. Ett av de största hindren med partnering och att partneringrelationer misslyckas beror enligt Fjällström och Forsström¹⁷ (1999) på bristande förtroende parterna emellan. Ett annat hinder för samarbete beror enligt byggherren på entreprenörernas brist på respekt inför andra aktörer i processen (Gerle, 2000). Byggindustrin anses vara konservativ och traditionsbunden. Många hävdar att förändringsmotståndet är starkt (Kadefors, 1997). Ekstedt, Lundin och Wirdenius¹⁸ (1992) vill mena att uppfattningarna om vad som är rätt respektive

¹⁵ FIA står för **F**örnyelse **I** Anläggningsbranschen

¹⁶ Citerad i (Rhodin, 2002)

¹⁷ Citerad i (Gerle, 2000)

¹⁸ Citerad i (Kadefors, 1997)

fel är mycket starka hos framförallt byggentreprenörer. Ekstedt¹⁹ (1992) menar att det finns en ”cowboymentalitet” som innebär att alla vet allt om allting och att problem löses bäst på plats. Dessa sistnämnda faktorer kan då vara begränsande för införandet av ett nytt samverkanskoncept som partnering.

Ett mer ’tekniskt’ hinder för framförallt mindre företag som skall ingå i samverkansprojekt är att de täta kontakter som krävs i ett partneringprojekt skulle kunna medföra höga kringkostnader för dessa aktörer och då medföra svårigheter för dessa att delta (Johansson, 2004).

Det kan om möjligt finnas risker i samband med tillämpningen av partneringkonceptet om modellen används frekvent under en längre tid. En risk för offentliga beställare skulle då vara att företag som ges möjlighet att komma in som partners i projekt skapar så pass starka band med beställaren att andra företag får svårt att konkurrera om framtida partneringprojekt. Detta skulle då medföra att konkurrensen minskar på lång sikt. En annan risk är att relationerna mellan parterna kan utvecklas till ett förhållande som inte är fullt affärsmässigt (Hörnfeldt, 2003).

I en debattartikel i Byggindustrin (nr 35/2004), som tar upp slutdebatten om partnering vid SVR-dagen i Stockholm säger Ulf Olsson, Banverket Projektering:

”En risk är att diskussioner om ändring av rikt kostnaden blir den nya sporten”.

Med detta syns då en risk med konceptet att en av fördelarna att minska på diskussioner angående ändrings- och tilläggsarbeten som är ett problem vid ett traditionellt förfarande skulle kunna ersättas av diskussioner kring rikt kostnaden och ändringen av denna. Här bör det då vara tydligt vad som är riktprisändrande och inte.

¹⁹ Citerad i (Kadefors, 1997)

2.2.3 Den offentliga debatten

Partnering som samverkansform har diskuterats, debatterats, och kritiserats från olika håll och kanter de senaste åren. En generell bild av de positiva egenskaper som tas upp i forskning och litteratur tycks vara något som stöds av merparten av aktörerna i byggbranschen. Den offentliga debatten kring partnering som samverkansform, fördelar och nackdelar, är dock något mer fragmenterad där en samsyn mellan företag och mellan aktörer inte är någon självklarhet. En av orsakerna till detta kan vara att fler människor kommer till tals i det offentliga rummet. Ett axplock av påståenden och åsikter tagna ur svenska tidskrifter visas nedan.

Ur *"Samverkan i byggprocessen"*, Byggindustrin (nr 36/1998):

"Kostnadsbesparingar vid olika former av samverkansentreprenader är förmodligen små. För att nå en större total kostnadseffektivitet är det bättre att skapa långsiktiga relationer mellan byggaktörerna".
(Bertfelt)

"Utvecklingen är i stort positiv, men det är av största vikt att fokus på samverkan analyseras innan byggprocessen påbörjas. Att bygga samverkan enbart på en konstruerad entreprenadform är att göra det lätt för sig. Det är kanske viktigare att betona långsiktiga relationer som den optimala lösningen. I sådana förhållanden är jag övertygad om att traditionella general- och totalentreprenader kan fungera och ha samma effekt som det man eftersträvar i de olika typerna av samverkansentreprenader".(Bertfelt)

Ur *"CM och partnering - också en maktfråga"*, Byggindustrin (nr 32/1999), beskriver Åke Rådberg, jurist på byggentreprenörerna den negativa sidan av partnering:

"Den negativa sidan (kan) vara att styrkeförhållandena ändras i förhållande till vad som följer av de underliggande entreprenadförutsättningarna. Risk finns att samarbetsandan försvårar eller omöjliggör att berättigade krav framställs, exempelvis på tidsförlängning och extraersättning. Detta drabbar främst entreprenören vars ställning därmed försvagas".

Rådberg menar vidare att en avigsida är minskning av konkurrensen på lång sikt genom de starka band som samarbetande företag skapar gentemot beställaren. Ur ett maktperspektiv skulle då partnering leda till att konsultens position stärks på bekostnad av entreprenören.

Ur "Tvistas det för lite i byggbranschen", Husbyggaren (nr 6/2001), säger advokat Jan Sallnäs, Advokatfirma Foyen & CO att:

"Tvistas det för lite i byggbranschen? Svaret är nej. En bättre rubrik skulle kanske vara: "Varför tvistas det så mycket i byggbranschen och vad behöver göras åt detta?"

Sallnäs drar ett antal slutsatser om tvister i byggbranschen, han säger:

"AB 92 och ABT 94 är enligt min uppfattning tvistefrämjande. Standardavtalen ger gott utrymme för olika typer av krav på kostnadsersättningar och tidsförlängningar. Riskfördelningen mellan parterna är inte tillräckligt tydlig och utrymme för tyckande finns i alltför hög grad. Dessa förhållanden medverkar till att skapa ett motsatsförhållande mellan beställare och entreprenör och motverkar lösningar i form av partnerskap och olika billigare och snabbare metoder att lösa uppkomna meningsskiljaktigheter"

Ur "Alla pratar om partnering", Byggindustrin (nr 40/2001), säger Per-Olof Karlsson, Vägverket Region Stockholm:

"Man ska inte krångla till det med vaga begrepp. Istället för partnering kan vi lika gärna säga samverkan eller ökat samarbete. Det handlar inte om någon ny vetenskap, utan att byggherre och huvudentreprenör helt enkelt tidigt sätter sig ner, spikar fast gemensamma mål och sedan följer dessa under projektets gång. Det låter banalt, men är tyvärr inte så vanligt"

"När vi talar om partnering så är målen att reducera kostnaderna, korta tiderna och förbättra utförandena. Det handlar definitivt inte om någon ny slags kontrakts- eller upphandlingsform. Lagen om offentlig upphandling, LOU, gäller givetvis. Partnering bildas helt enkelt inom ramen för våra traditionella entreprenadformer"

Ur "Partnerskap med öppen ekonomi", Byggindustrin (nr 18/2002), säger Alf Göransson, VD på NCC att:

"Idag är arbetet i ett byggprojekt från gång till annan präglad av konflikter och av att olika parter har olika mål. Följden blir att vi motarbetar varandra istället för att skapa största möjliga värde för såväl kund som entreprenör och övriga samarbetspartners"

Om partneringkonceptet säger han:

"Detta är en kulturförändring och, enligt min uppfattning, ett mycket attraktivt sätt att arbeta som bygger på grundläggande sunda värderingar. Dessutom leder det till lägre byggkostnader"

Ur ”TEMA BOSTADSBYGGANDE: Partnering bryter upp stela roller”, Byggindustrin (nr 5/ 2004), beskrivs ett partneringprojekt i Solna med offentlig beställare. VD för företaget som upphandlar är Tomas Linderstål. Han säger:

”De sedvanliga entreprenadformerna resulterar i motstridiga intressen, var och en fokuserar på att optimera sin egen affär. I det här projektet såg vi ’Krönet’ som ett tänkt bolag där de inblandade parterna fungerar som delägare. Styrgruppen där beställare, entreprenör och arkitekt ingår, fungerar som vd”.

Beställare, entreprenör och konsult tecknade i detta projekt en gemensam partneringdeklaration. Linderstål säger:

”Vår partneringdeklaration kanske inte håller i rätten, men det är inte meningen att vi ska dit heller”.

Per Wigow, arkitekt på Sweco FFNS, säger:

”Det viktigaste är att ta ett gemensamt ansvar. Normalt finns det ofta fördomar mot de andra parterna i ett projekt. De här stela rollerna måste brytas upp”.

Jonas Karlsson, partneringansvarig på NCC, säger:

”Genom att samarbeta på det här sättet kan vi ta tillvara på den samlade kompetensen mycket tidigare i processen än vad som är vanligt. Vi skapar samverkan istället för motverkan”.

Beställare Linderstål avslutar:

”Det blev kanske inte så himla billigt, men det blev god kvalitet.”

Artikeln ”Fler än man tror kan jobba med partnering”, Byggindustrin (nr 35/2004) tar upp slutdebatten om partnering vid SVR-dagen i Stockholm. Startrevision diskuterades som det första erfarna byggherrar gör. Debattledaren Gösta Fernström betonade betydelsen av ’early warning system’, att säga ifrån tidigt och inte komma med tilläggsfakturor.

Ulf Olsson, Banverket säger:

”En risk är att diskussioner om ändring av riktkostnaden blir den nya sporten”.

Anna Kadefors säger:

”Fler än man tror kan jobba med partnering. Yngre har oftast lättare, de är inte så fast i etablerade arbetsformer. Det är lättare att ändra folks beteende än attityder”.

Kan partnering ske i offentlig sektor där man har att följa lagen om offentlig upphandling? Inga problem, sade en, det finns juristutlåtanden både från landstinget i Värmland och från Vägverket om det. Det är större fördelar att inte ha LOU, ansåg en annan. Då kan man ha långa resonemang under upphandlingstiden med blivande entreprenörer. (Ulla Bengtsson, författare av artikeln).

Ruben Andersson, Scandiaconsult säger:

”Konsulterna ser en helt ny skara byggherrar som jobbar med asset management och annat, som behöver stöd av konsult”.

Gösta Fernström säger:

”Jag tror att partnering kommer att leda till funktionsentreprenader med driftåtagande och längre garantitider”.

Ur *”Forskning i fokus: lönar det sig verkligen att använda partnering”*, Byggingindustrin (nr 1/2005) skriver Johan Nyström, med bakgrund som nationalekonom, följande:

”Rubrikens till synes enkla frågeställning är mer komplicerad än vad man kan tro. Det är inte helt enkelt att urskilja och kvantifiera det unika med partnering för att sedan jämföra dess kostnader med dess vinster. Vägen mot detta mål är att först försöka förstå partnering, för att därefter kunna utvärdera konceptet på ett bättre sätt. Jag är av den uppfattningen att den initiala skepticismen till partnering inom byggbranschen börjar övergå till en mer positiv inställning än tidigare. Trots detta är det inte givet hur konceptet skall utvärderas.”

Nyström gör i sin licentiatuppsats en studie där 18 svenska partneringprojekt ingår. I denna studie kunde Nyström urskilja indikationer på att partneringkonceptet medför ett lägre risktagande för både entreprenör och beställare. Dock hävdar Nyström att det behövs mer data för att kunna fastställa påståendet. Nyström menar vidare att ett lägre risktagande kan leda till lägre priser på sikt.

Sist men inte minst har partnering debatteras ur ett konkurrensperspektiv i artikeln ”Partnering i stället för upphandling olaglig nostalgi”, Byggindustrin (nr 20/2005), där Torbjörn Stenbeck, KTH beskriver situationen:

”EU kräver konkurrensutsättning medan långsiktiga samarbeten är vad vi i Norden är mer vana vid. Vilket är bäst för Sverige på lång sikt? Eller kan de förenas? Forskning i frågan (Jacobs 1969) lutar åt att konkurrens är bättre på lång sikt. Med lagen om offentlig upphandling indikerar Bryssel att de också gör det. LoU förutsätter flera säljare, vilket var ett problem i teknikutvecklingens begynnelse men knappast är det längre. Tvärtom, i Europa kan det vara hundratals budgivare per objekt, och många menar att endast felräkning eller prisdumpning kan ge kontrakt.”

2.2.3.1 Summering

Detta är ett antal artiklar som publicerats av tidningen Byggindustrin. Artiklarna är ordnade efter det datum de publicerats. Begreppet partnering debatteras ur flera olika perspektiv och från flera olika aktörer, inte då bara de som är direkt involverade i byggprocessen. Detta visar på hur olika beskrivningar kan göras när begreppet debatteras. Olika faktorer tycks vara viktiga för olika aktörer. Då partnering bygger på samsyn och förståelse mellan aktörer kan en oro växa fram när ovan givna påståenden summeras. Förståelsen för begreppet partnering och de ingående processerna och komponenterna som ligger till grund för konceptet tycks inte vara klar.

2.3 Byggherren och partneringkonceptet

2.3.1 Erfarenheter av partnering från andra länder

Sverige kan ta lärdom av andra länder vad gäller införande och tillämpning av partneringkonceptet. Länder som är intressanta att studera är då framförallt Storbritannien, Danmark och om möjligt även Norge. När det gäller inhämtning av erfarenheter är svenska Byggherreforum en drivande kraft. Forumet har ett viktigt uppdrag att tillvarata sina medlemmars intressen och att lyfta kompetensen hos dessa.

Nedan redogörs i korthet hur partneringkonceptet tar sig uttryck i Storbritannien och Danmark och hur paralleller kan dras till svenska förhållanden.

När partnering spred sig till Storbritannien var det byggherrarna som tog initiativet att börja arbeta med partnering som samverkansform. Detta efter krav från statsmakten. Besvikelsen över ständigt försenade projekt och tvister var en del av

orsakerna till införandet av konceptet. Danmark hade ungefär samma situation som Storbritannien.

Med hänsyn till dessa problem i Storbritannien växte en organisation fram som idag kallas Construction Excellence och som sammanställer erfarenheter från genomförda partneringsprojekt. Dessa projekt jämförs sedan med någonting som kallas Key Performance Indicators (KPI) för att sedan kunna jämföras med 'best practise' i branschen.

I Storbritannien är National Health Service (NHS) störst vad gäller användandet av partnering. De genomför i nuläget 195 projekt där alla upphandlas som partneringsprojekt. Dessa upphandlingar sker alla under lagen om offentlig upphandling. I Storbritannien har man förberett sig på de förändringar som kommer i den nya versionen av LOU, där den viktigaste nyheten är att man kommer kunna genomföra strategiska partneringsavtal på maximalt fyra år. NHS har efter många lyckade partneringsprojekt börjat gå över till strategisk partnering. Detta då enligt den nya LOU. Denna nya lag skall träda i kraft den 1 februari 2006 i Sverige men är försenad enligt NOU²⁰.

Med över 500 genomförda partneringsprojekt i England kommer referenser och framgångsrikt genomförda projekt att vara det viktigaste urvalskriteriet vid upphandlingar. Som tidigare nämnts vill man kunna mäta förbättringar med KPI. Fem till sex stycken parametrar väljs ut relaterade till kundens/projektets mål och visioner. Dessa utvärderas sedan kontinuerligt där det går att utläsa förändringar under projektets gång. Sedan jämförs dessa mätvärden med best practise i branschen och det syns då hur projektet står sig i förhållande till tidigare genomförda projekt.

I Danmark mäts istället 14 stycken parametrar. Leveratörerna får sedan tre projekt utvärderade och resultatet blir ett nyckeltal. Om dessa projekt ligger under ett visst minimivärde får man således inte lämna anbud på offentliga projekt.

När det gäller erfarenhetsutbyte har Storbritannien över 30 stycken klubbar för detta, där samtliga aktörer träffas för att utbyta erfarenheter och bygga framtida relationer. FIA är ett exempel på en sådan 'klubb' i Sverige.

²⁰ NOU står för Nämnden för Offentlig Upphandling

Institutet för Företagsledning (IFL) gjorde i Februari 2005 på uppdrag av Byggherreforum en resa till England för att lära sig av de erfarenheter som finns kring partnering där. Nedan beskrivs ett antal områden där erfarenheter hämtades.

- Riskhantering

Är betydligt mer utvecklat än i Sverige. Hela partneringgruppen tar gemensamt upp de risker som finns och prissätter sedan dessa. Detta ingår sedan i den bestämda incitamentslösningen för projektet. Det ger då en fördel mot det svenska arbetssättet då risker på detta sätt kan minimeras. Detta är en av orsakerna till de kostnadsbesparingar som gjorts i partneringprojekt i Storbritannien. Aktörerna behöver således inte lägga in någon egen riskbuffert. Detta poängteras som den viktigaste erfarenheten att ta med sig och omsätta i partneringprojekt i Sverige.

- Partneringkonsult

När det gäller denna roll har detta utvecklats till en ny konsultgren i England där konsulten kan hjälpa till att bygga upp så kallade 'partneringteam' för byggherren och vara en neutral part vid exempelvis konflikthantering.

- Öppna böcker och incitament

En självklarhet för ett förtroendeingivande samarbete och bör så även vara i Sverige.

- Partneringledarens roll

Detta är ett nytt yrke jämfört med den traditionella rollen som projektledare vars främsta uppgift är att hålla tidplaner, hantera inköp etc. Partneringledaren ska utöver dessa traditionella sysslor även vara en god ledare. I England finns idag projektledare som fungerar ungefär som partneringledare, men det har startats en utbildning för just detta som ett eget specifikt yrke där NHS är certifieringsorgan. Ett yrke som främst baseras på personlighet med tanke på att det både krävs branschkunskap och människokännedom.

- Mindre arbetsgrupper

När det gäller arbetsgrupper är upplägget detsamma som i Sverige med styrgrupp och arbetsgrupp. I England är dock arbetsgrupperna mindre och varje grupp inriktar sig på en mindre del av projektet från projektering till produktion. Detta anses speciellt viktigt för konfliktlösning då det begränsar tiden för problemlösning på varje nivå. Problemet tas upp på nästa nivå när det inte går att lösa på nivån under.

- Kontraktsformer

Här finns en stor skillnad i jämförelse med det svenska sättet att upphandla. England använder sig av fyra stycken specifika partneringskontrakt som köps som färdiga standardformulär i enlighet med de traditionella entreprenadformerna. I Sverige används inget specifikt kontrakt utan en partneringsdeklaration som inte är juridiskt bindande. Vid konflikter används således AB och ABT²¹ som grund.

Sist med inte minst finns en skillnad vid upphandling av projekt mellan Storbritannien och Danmark relativt Sveriges modell, där offentliga beställare måste motivera varför de inte vill använda sig av partnering.

Källor: (Fernström & Sandesten, ”Erfarenheter av partnering i England”)
(NHS)
(CE)

2.3.2 När är partnering ett lämpligt alternativ?

Då utgångspunkten är att partnering som samverkansform överlag är ett viktigt redskap för förändring och förbättring är det högst relevant att försöka skapa en bild av när konceptet är att föredra. Det finns inget entydigt svar på detta. En sak som dock är säker är att det måste finnas ett engagemang från byggherrens sida när det gäller valet av partnering. Bristande erfarenhet och kompetens kan kompenseras genom att ta hjälp från annat håll, men engagemanget är svårt att ersätta (Karlsson, 2004).

Gösta Fernström listar upp ett antal situationer där partnering anses som ett korrekt val.

Vid ett stort risktagande.

När det behövs mer kunskap och kreativitet än vad man själv besitter för att:

1. Bryta mönster
2. Klara av att korta ner tider
3. Klara av att hålla budget
4. Klara ’mjuka mål’ som exempel miljökrav etc
5. Finna produktivitetsvinster ’serier’, som att bygga med standardkoncept och mer likartade funktioner för att ta vara på erfarenheter

²¹ ABT står för **A**llmänna **B**estämmelser för **T**otalentreprenader

När man vill finna eller utveckla nya möjligheter som:

1. Produktionsutveckling med leverantörer
2. Hitta alternativa lösningar
3. Sänka kostnader

Fernström påpekar att det enklaste är att förklara när partneringskonceptet inte bör användas. Det är när produkten är förutbestämd, det vill säga vid konventionellt byggande och när risken är liten (Fernström, *"Byggherrens krav på partnering"*). Vidare beskriver Fernström att partnering lämpar sig för komplexa projekt om projektet överstiger 40-50 miljoner SEK (Fernström, *"Partneringsföredrag"*).

Enligt Fernström (1996) kan projekt delas upp i projekttyper med hänsyn till storlek enligt nedan.

55 % av de projekt som genomförs är mindre än 5 miljoner SEK.

25 % av de projekt som genomförs ligger mellan 5-25 miljoner SEK.

20 % av de projekt som genomförs är projekt över 25 miljoner SEK.

En uppskattning skulle då vara att 10-15 procent av de projekt som genomförs i Sverige skulle lämpa sig som partneringsprojekt med hänsyn till dess storlek. Dock är antagligen en del av dessa inte speciellt komplexa och då skulle siffran bli en annan.

Fernström menar dock att storleken på projekten inte är speciellt betydelsefull, men att det krävs en viss extra byråkrati vilket betyder att projektstorleken måste vara tillräcklig för att kompensera denna extra byråkrati (*"Partnering som samverkansform"*, Byggindustrin, nr 32/2005).

Råsled²² gör en uppdelning av projekt rankade i ökande svårighetsgrad med hänsyn till värdet, där grupp fyra är den som har högst svårighetsgrad. Där ingår byggprojekt med svårdefinierade och/eller komplicerade funktioner och egenskapskrav som kraftverk, stora reningsverk, sjukhus etc. Dessa utgör enligt Råsled mellan 30-40 procent av det byggda värdet. I en stor del av dessa borde således partneringskonceptet vara tillämpligt.

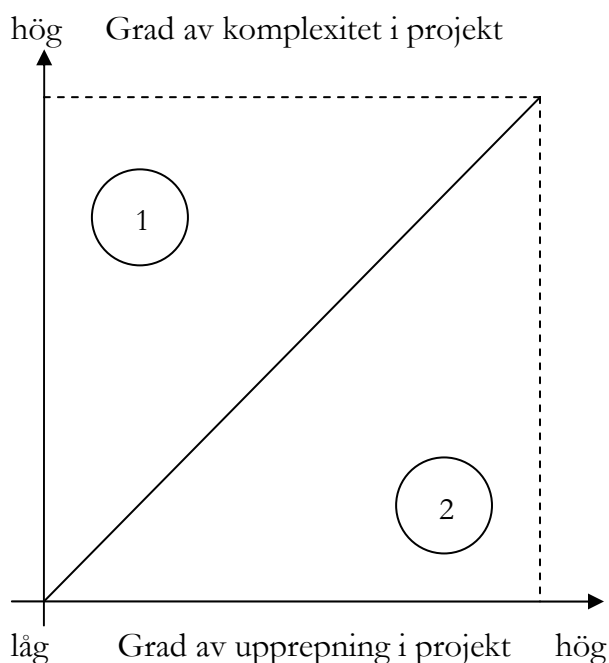
Ett komplext projekt är enligt Karlsson (2004) ett projekt med ansenliga inslag av osäkerhet. Med komplexitet avses enligt Karlsson (2004):

- att flera möjliga val och kombinationer av system finns som påverkar varandra inbördes (som på ett avgörande sätt påverkar resultatet och utfallet av projektet).

²² Citerad i (Fernström, 1996)

- stort behov av flexibilitet under byggprocessen på grund av osäkerhet i brukarnas behov (som har stor betydelse för processen).
- stor tidspress som innebär att flera aktiviteter måste kunna genomföras parallellt.

Figur 2.3.2 visar på hur olika typer av projekt kan hanteras och vilken typ av partnering som är att föredra.



Figur 2.3.2 Figuren visar på hur olika projekt kan hanteras med hänsyn till komplexitet och upprepning, där siffran 1 illustrerar projektpartnering och 2 strategisk partnering (Karlsson, 2004)

1. I komplexa projekt på enstaka projektnivå och där uppgiften är att välja mellan ett flertal tekniska lösningar med avseende på hur de samverkar är projektpartnering mest lämpligt.
2. När upprepningseffekten är stor i ett flertal likartade projekt är strategisk partnering att föredra.

I Danmark anges i skriften 'vejledning i partnering' ett antal situationer där partnering är att föredra för byggherren och andra situationer där konceptet inte är lämpligt. De har även skapat en checklista som stöd för bedömning av konceptets lämplighet beroende av situation. Se tabell 2.3.2.

Studerade faktorer:	Kommentar om partnering:
Pris: Är slutkostnaden för projektet mycket osäker? Ska priser dokumenteras i anbudet?	Partnering kan här vara ett hjälpmedel för att studera olika möjliga lösningar och därefter prissätta dessa
Kvalité, byggprojektets beskaffenhet: Är det tal om ett komplext projekt med många bruksmässiga och tekniska funktioner?	Partnering kan hjälpa till med ett tätt samspel mellan aktörer och ett gemensamt samarbete av utformningen av projektet och ett tätt samarbete för komplexa lösningar
Projektets storlek: Är det tal om ett mindre projekt?	Ett partneringsamarbete med styrgrupp, och genomförande av kontinuerliga workshops kan här vara resursmässigt olämpligt
Tid: Är önskan att få en kortare tid för genomförande?	Partnering kan hjälpa till då man kan välja lösningar redan i tidigt projekteringsstadium och på så sätt erhålla kortare tid för genomförande
Involvera brukare/slutkund	Om det är befogat och nödvändigt med workshops i förslagsfaserna för att styra ekonomi och kvalité kan partnering användas

Tabell 2.3.2 Tabellen visar på en checklista som de danska byggherrarna tillämpar vid bedömning av valet vad gäller partnering (E og B)

Enligt Kadefors (2002) förefaller de flesta som studerat lämpligheten av partneringkonceptet vara överens om att avgörandet om konceptets lämplighet inte är tydligt kopplat till projektets egenskaper. Det beror i större utsträckning på bristande kompetens och traditionella attityder hos de individer och organisationer som är inblandade i projekten.

Barlow²³ (2000) menar på att partnering kan vara lämpligt för att hantera komplexa projekt där de traditionella modellerna fungerar dåligt.

²³ Citerad i (Kadefors, 2002)

Bennet (1995) menar att den absolut största potentialen finns i mer eller mindre standardiserade projekt som upprepar sig i tiden, och syftar då på strategisk partnering.

2.4 Varför väljer byggherren partnering?

Anna Eidem²⁴ beskriver i sin rapport att grunden till valet av partnering beror på att det finns ett företagsbehov och en tanke att detta kan vara ett möjligt sätt att effektivisera verksamheten. Företaget är då beställaren och dennes organisation. För att besvara frågan om varför en byggherre väljer partnering kan en studie av andra länders sätt att arbeta med partneringkonceptet vara av nytta. Av intresse är också bakgrunden till konceptet och initieringen av detta.

Olika länders kultur och traditioner kan vara av betydelse för initiering av partneringkonceptet. Som beskrivits tidigare i rapporten så startade detta i tanke och handling med USA, där främsta orsaken var de allt för ofta återkommande rättstvisterna och domstolsförfarandena som ledde till att konceptet infördes. Kulturen och traditionerna i USA kan ha manat till dessa mer eller mindre egoistiska sätt att lösa problem på.

En liknande situation kan beskrivas i Storbritannien. Enligt Fernström och Sandesten i *"Erfarenheter av partnering i England"*, Väg- och vattenbyggaren (nr 3/2005) var det byggherren som initierade partneringkonceptet i Storbritannien, så även i Danmark. Detta på grund av ständigt återkommande kostnadsöverskridanden och spruckna tidsplaner. Marknadsläget var således så tufft att snabba och drastiska förändringar var befogade. Staten var här pådrivare till införandet av konceptet och bestämde att byggherrarna i dessa länder skulle använda sig av partnering.

I Sverige tycks det pågå en omvänd påverkansordning där debatten om konceptet främst ligger hos entreprenörerna. Gösta Fernström menar på att många byggherrar i dagens Sverige är skeptiska till partneringkonceptet och att detta till mångt och mycket beror på att det här i Sverige var entreprenörerna som tog initiativet till partnering och inte byggherren. Frågan om varför partnering väljs skulle således om möjligt vara lättare att ställa till en entreprenör än till en byggherre.

I Sverige finns idag ett antal organisationer som jobbar med alternativa samverkansformer och för ett bättre samarbete mellan aktörer i byggbranschen. Av de projekt som genomförts som partneringprojekt i Sverige är många så kallade pilotprojekt, där det då funnits en plattform för att prova på nya metoder att arbeta med. Ett antal 'riktiga partneringprojekt' har också genomförts i Sverige men valet att samverka i dessa projekt har nog i de allra flesta fall kommit från projektledningsföretagen, alltså från konsulter. Även entreprenörer som har en väl fungerande partneringorganisation kan vara en påverkansfaktor på beställare.

²⁴ Citerad i (Larsson, 1999)

Svaret på frågan om varför byggherren väljer partnering skulle kunna vara att byggherren blir, genom externa kunskaper om partneringkonceptet, övertygad om att konceptet är värt att pröva för det aktuella projektet och beslutar således att genomföra projektet med partnering som samverkansform. Byggherren är troligen inte initiativtagare i ett initialskede, utan kunskapen om konceptet kommer då från externa källor.

3 BYGGHERREN SOM INITIATIVTAGARE

Detta kapitel belyser byggherrens roll som aktör i byggbranschen, dennes ansvarsområden och vilka möjligheter det finns för byggherren att påverka och styra byggprocessen i ett tidigt skede. Vidare tas byggherrens förutsättningar upp med hänsyn till användandet av partnering och de eventuella incitament som finns för att välja denna samverkansform.

3.1 Byggherrens roll; ansvar, kompetens och påverkan

Byggherren har ett ansvar gentemot samhället genom de externa krav som ställs och byggherren kan således anses vara en länk mellan kravställarnas ambitioner och en omsättning av dessa i praktiken. Utöver dessa samhällskrav så finns fler aspekter och relationer där byggherren har ett ansvar. Dessa sammanfattas nedan.

- Relation till ägare

Ägare har ofta en vision och en verksamhetsidé. Ett byggprojekt måste således ingå i den gällande visionen om verksamheten och uppfylla krav på de villkor som gäller, exempelvis lönsamhetsvillkor och/eller kvalitetskrav. Byggherren måste då vara införstådd i dessa villkor och förstå kraven och dess betydelse. Behov av kompetens behövs då vad gäller förståelse av en aktuell bygginvestering inom ramen för de specifika villkor som gäller för verksamheten. Förståelse för livscykelperspektivet vad gäller en investering i ett byggprojekt är här av stor betydelse.

- Relation till kund

Att förstå kundens önskemål och behov är av stor vikt. Kundkrav bör formuleras konkret. Två olika grupper av kunder går att identifiera, dessa är okända kunder och kända kunder. De okända kunderna är de som ska säkras genom kunskap om en möjlig framtida marknad. Kunskap om marknadsanalyser är då bra för att lättare kunna identifiera framtida kunder. De kända kunderna kan vara kunder kopplade till vissa ändamål. Trots detta bör påpekas att kundkraven ofta är bristfälligt genomgångna och formulerade. Utmaningen för byggherrar ligger i att lära sig att förstå marknadsanalyser och olika kunders krav och förväntningar. Framtida kunder är en viktig aspekt att beakta med hänsyn till en byggnads livslängd. Man bör då säkerställa flexibilitet och alternativ användning. Detta för att på bästa sätt kunna utnyttja den investering som gjorts.

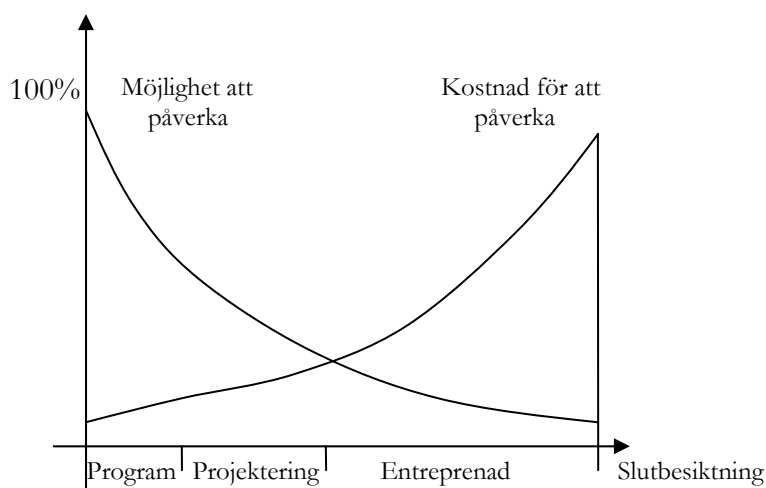
- Relation till byggbranschen

Byggherrens förmåga att samarbeta med specialkompetenser i ett initialskede (programskede) är viktigt. Efter produktbestämning och beslut om genomförandeform ska byggherren och dennes organisation leda och organisera byggprocessen. Då byggherren är beslutsorgan så måste kunskap och kompetens finnas innan beslut tas. Kunskap kan hämtas från andra aktörer och förmåga att förstå deras relation till branschen kan då vara av betydelse för att byggherren ska förstå sin egen relation till branschen. Denna relation bygger då på samverkan mellan inblandade parter.

Källa: (IVA, 1997).

De externa kraven på byggherren har ökat beroende på en allt större fokusering på en långsiktig hållbar utveckling där livscykelperspektivet blir ett allt viktigare inslag. I MVB (2000) presenteras sju åtgärdsområden som ska bidra till en mer energi- och resurseffektiv bygg- och fastighetssektor. Ett av dessa områden är upphandling med livscykelperspektiv och helhetssyn. Här påpekas att den beställarkompetens som krävs är omfattande. Enligt Bergdahl (2005) står byggherren för den helhetssyn som finns bakom varje byggnad och anläggning från idé till förverkligande, över användning och ändringar och till sist till rivning. Denna syn på helheten måste då anpassas till de krav som ställs. Livscykelperspektivet är ett område som är viktigt att beakta vid planering och beslut om genomförande av ett projekt. För att säkerställa att livscykelperspektivet får ett utrymme måste det tidiga skedet beaktas. Det är då det är lättast att påverka ett slutresultat.

Figur 3.1 illustrerar hur kostnaderna kan se ut med hänsyn till möjligheten att påverka.



Figur 3.1 Kostnad för och möjlighet att påverka (SOU 2002:115)

I förvaltningsprocessen synliggörs livscykelkostnaderna. Om man studerar det tidiga skedet kan följande viktiga moment beaktas:

- identifiera samverkande systemval som optimerar produkten totalt sett
- studera hur olika systemval påverkar möjligheterna att så effektivt som möjligt producera och förvalta produkten
- skapa förutsättningar för utveckling av nya produkter och processer som är mer kostnadseffektiva

Karlsson (2004) menar på att partnering genererar bättre förutsättningar för att utnyttja det tidiga skedet effektivt då möjligheterna för att tidigt engagera alla kompetenser förbättras. Arbetssättet underlättar då för samverkan mellan projektörer, entreprenörer och leverantörer.

För att påverka och ändra branschens utveckling krävs att problem angrips med nya innovativa tankar och förslag. För detta krävs en medveten strategi där byggherren har en central roll. Byggherren måste visa sig i byggprocessen med en tydligare position. Rollen som byggherre innehåller inte bara ansvar utan också möjligheten till påverkan och styrning. Karlsson (2004) menar att om byggprocessen ska utvecklas måste initiativet komma från byggherrarna. De måste ställa krav och skapa utrymme som möjliggör en utveckling av byggprocessen om någon förändring ska ske.

3.2 Förutsättningar för partneringsamarbete

I Danmark är en grundläggande förutsättning för partneringsamarbete att byggherren försäkras sig om att den egna organisationen besitter den kompetens som behövs med hänsyn till öppenhet och tillit. Organisationen ska ha en överblick över de metoder och verktyg som ska användas vid arbetet med partnering. Här bör osäkra byggherrar, i den mån de går, knyta till sig kunskap och erfarenheter från andra byggherrar som genomfört partneringsprojekt och överväga om det är lämpligt att ta hjälp från en så kallad 'byggherrerrådgivare' med tidigare erfarenheter från partneringsarbeten. På detta sätt kan man effektivt sprida erfarenheter och få fler byggherrar att se nyttan med konceptet (E og B).

En annan förutsättning för partnering är att det finns ett starkt stöd för konceptet på ledningsnivån ovanför den operativa projektledningen. Detta gäller då alla aktörers organisationer men framförallt byggherrens,- huvudentreprenörens- och de viktigaste projektörernas organisation. För att partnering ska lyckas ska den högre ledningen helst vara övertygad om att partnering är en framgångsrik strategi, vara villig att sätta till resurser, inklusive egen tid, för att förbereda och genomföra

partneringprocessen och vara beredd att förändra den egna organisationens agerande (Stephenson, 1996)²⁵.

3.3 Byggherrens incitament för samverkan

I detta delkapitel studeras och beskrivs ett partneringprojekt som upphandlats i konkurrens av Banverket Region Östra. Projektpartnering tillämpas och upphandling sker med hänsyn till lagen om offentlig upphandling. Beställaren har här en central roll som initiativtagare till projektet.

3.3.1 Referensprojekt; Bangården i Hallsberg

Nedan görs en sammanställning av partneringprojektet vad gäller bakgrund, upphandling, genomförande och slutsatser.

3.3.1.1 Bakgrund

Våren 1998 påbörjade Banverket en genomgripande ombyggnad av rangerbangården Hallsberg. Syftet var att öka kapaciteten, höja säkerheten och minimera antalet godsskador. Det aktuella partneringprojektet, fördelningszonen, upphandlades år 2003 i konkurrens.

Ombyggnaden av fördelningszonen genomfördes med knappa tidsramar vilket innebar arbete dygnet runt. Ombyggnaden tog tre månader mot åtta till nio månader som är det normala för ett uppdrag av den här storleken.

3.3.1.2 Upphandling

Byggherrens upphandlingsstrategi bygger på vald entreprenadform, ersättningsform och samverkansform. Som entreprenadform valdes utförandeentreprenad där upphandling gjordes på systemhandlingar kompletterade med en viss detaljprojektering.

Ersättningsformen var rikt kostnad med incitament, vid underskridande av rikt kostnad 50/50 och vid överskridande 30/70 till entreprenörens fördel.

En viktig ståndpunkt från beställarsidan var att entreprenören skulle med i så tidigt skede som möjligt med hänsyn till vald genomförandeform.

Incitamenten för att välja partnering som samverkansform från beställaren var följande:

²⁵ Citerad i (Kadefors, 2002)

- För att i god tid innan byggandet kunna få in granskningssynpunkter från entreprenörerna.
- För att erhålla så felfria och genomarbetade bygghandlingar som möjligt.
- Att tillsammans med entreprenören lösa uppgiften utifrån en gemensam målsättning.
- Flytta fokus från ekonomidiskussioner till produktionsplanering.
- Möjliggöra en produktionsplanering i nära samverkan mellan beställarens projektorganisation och blivande entreprenörer.
- Bemästra projektets komplexitet.
- Kort tid för genomförande och extremt höga krav på god planering och samordning.
- För att erhålla en effektiv samverkan i det viktiga produktionsskedet. Då avses framförallt samverkan på platsen mellan företrädare för beställarens projektorganisation och entreprenörernas arbetsledare.
- Kostnadseffektivitet.

Vad gäller förfrågan och anbud så var anbudstiden 2,5 månader och tre giltiga anbud lämnades in. Av dessas tre förkastades ett anbud på grund av för många ej prissatta reservationer.

De två giltiga anbuden hade en skillnad i anbudspris på cirka 11 procent, där det högre var 130,5 miljoner SEK och det lägre 123,5 miljoner SEK. Antagandet av anbud baserades till 30 procent på mjuka parametrar och till 70 procent på pris. Efter en sammanvägning av pris och mjuka parametrar utgick anbudet med lägsta pris som vinnare.

Vinnare var BVI²⁶ och upphandlade underentreprenörer var NCC och BVP²⁷

Att endast tre stycken anbud lämnades in berodde enligt en representant till beställaren på:

- Projektets komplexitet.
- Den stora tidspresen i produktionsskedet.

²⁶ BVI står för **B**anverket **I**ndustri

²⁷ BVP står för **B**anverket **P**roduktion

- Det begränsade antal aktörer som finns tillgängliga för att räkna på ett projekt av den här typen.

3.3.1.3 Genomförande

Inför genomförandet bestämdes en lämplig partneringorganisation. Denna skulle bestå i tre olika nivåer:

- Styrgrupp, bestående av ombud.
- Samverkansgrupp, bestående av projektledare, projekteringsledare, arbetschefer och platschefer.
- Produktionsgrupp, bestående av beställarens bygglidare, entreprenörens och underentreprenörernas arbetsledare.

Inför produktionen/byggandet skapades en tidsplan för produktionen. Detta gjordes gemensamt av huvudentreprenören, de två underentreprenörerna och beställarens bygglidare. Beställarorganisationen förstärktes med en speciellt inhyrd resurs för samordning av samtliga produktionsresurser inklusive sidoentreprenörer (enligt kontraktet skulle entreprenören svara för denna resurs).

Förväntningarna på den framtagna tidsplanen var stor, och trots tillkommande arbeten på cirka 20 procent kunde arbetet bedrivas i linje med den uppställda planen utan en enda dags försening. På arbetsplatsen arbetade 350-600 personer i tvåskift där många var hänvisade från arbetsförmedlingen.

För att slutbesiktningen av projektet skulle löpa så smidigt som möjligt genomfördes ett stort antal förbesiktningar. Tack vare dessa kunde slutbesiktningen för hela den komplexa entreprenaden klaras av på någon timme och med endast ett fåtal anmärkningar.

När det gäller ändring och justering av riktkostnaden gjordes det med stöd av den prissatta mängdförteckningen. I de fall à-priser saknades gjordes en separat kalkyl av entreprenören och beställaren som underlag för riktkostnadsjustering.

Ett mål som satts upp initialt var att man skulle försöka hamna 5 procent under riktkostnaden. De verkligt fakturerade kostnaderna i detta projekt hamnade dock ungefär på samma nivå som slutlig riktkostnad. Detta innebar att målet att underskrida riktkostnaden med 5 procent inte kunde uppnås.

Regeln för vad som var riktkostnadsändrande var:

- För tillkommande arbeten; riktkostnaden justeras uppåt.
- För avgående arbeten; riktkostnaden justeras nedåt.

Riktkostnaden reglerades med hjälp av mängdrelaterade à-priser enligt anbudet. Ny riktkostnad togs fram gemensamt av beställare och entreprenör.

3.3.1.4 Slutsatser

På frågan om konceptet med partnering varit bra för detta projekt svarade tio av de tolv medlemmar som fanns i samverkansgruppen. Åtta stycken svarade 'ja' och två stycken svarade 'nej'.

Några av 'ja'-svaren var:

”Det tror jag absolut”

”Ja, det var nog ett bra val även om det inte utvecklades som jag personligen önskat.”

”Det är inte osannolikt att en traditionell entreprenad inneburit försenat färdigställande.”

”Bra för Banverket i denna typ av projekt” (komplicerat).

En kommentar av dem som svarade 'nej' var:

”Projekteringen hade varit enklare i en traditionell generalentreprenad”.

'Ja'-svaren gavs av entreprenörerna och beställarens projektledning.

'Nej'-svaren gavs av beställarens projekteringsledning.

När det gäller fördelar med konceptet nämns det tidiga skedet som en viktig del, då detta gör att entreprenören inklusive underentreprenörerna kan granska bygghandlingarna ur produktionssynpunkt vilket då kan ge ett säkrare utförande och mindre risk för förseningar.

Två av de svarande i samverkansgruppen sade att en positiv del var att entreprenören och beställaren jobbade mot ett gemensamt uppställt mål, då särskilt med tanke på den pressade tidsplanen.

Andra positiva kommentarer från samverkansgruppen var:

”Att beställaren upplever ett större förtroende för entreprenören för att enklare kunna lösa oförutsedda händelser.”

”Att man haft en mer samarbetsinriktad stämning mellan arbetsledning och byggleddning. Inställningen har varit att hjälpa varandra.” (Två identiska svar).

”Jag tror att vi uppnått en väldigt bra produktionsplaneringsamverkan.”

”Att besluten på frågor som uppkommer under byggtiden kan förenklas och därmed tas snabbare.”

”Att det inte varit speciellt många diskussioner om ekonomin förutom redovisningen av självkostnaden.”

”Att slutkostnadsprognoser kan lämnas på ett tidigt stadium.”

Vad gäller nackdelar så sågs en ökad administration med flera möten som en nackdel enligt flera av de svaranden.

Ett annat problem var att BVI inte ansåg sig kunna redovisa verkliga kostnader till den detaljeringsnivå som beställaren krävde i förfrågan. NCC hade dock förberett sig för detta och klarade således detta krav.

Något oklart var även vad som ingick i de fasta respektive rörliga delarna av betalningen till entreprenörerna. Oklarheter fanns kring vad som ansågs riktprisändrande.

Den juridiska regleringen av ansvarsfördelningen sågs som ett problem av vissa tillfrågade.

Samverkansgruppen tillfrågades om eventuella förslag till förbättringar, där följade registrerades:

- Konsulten bör vara en del av incitamentet, alltså upphandlas som partner.
- Underentreprenörer och leverantörer bör upphandlas gemensamt av entreprenör och beställare.
- Det vore bra om det fanns någon typ av juridisk grund (AB-dokument) för partneringsamverkan.
- Mycket större vikt skall läggas på entreprenörens och underentreprenörernas organisation.
- Beställaren och entreprenören skall gemensamt tillsätta personer som man vet kan arbeta bra tillsammans. Entreprenören ska då också i anbudet avkrävas en organisation (namngiven med referenser) för samgranskningen av bygghandlingarna. Tidsgarantier för detta arbete bör även det begäras in.
- Flera tillfrågade ansåg att det måste vara tydligare beskrivet hur riskfördelningen ser ut mellan parterna.

- Tydlighet när det gäller vad som är riktprisändrande. Det togs ett beslut att prisändringar som var mindre än +/- 10.000 SEK inte skulle tas upp till behandling.
- Hur verkliga kostnader skulle redovisas var inte tydligt nog, detta måste framgå på ett tydligare sätt redan i anbudsstadiet (Detta är av avgörande betydelse för om partnering kommer att användas i framtiden, påstods det.)
- Som alternativ ersättningsform föreslog några av de tillfrågade; riktpris med incitament för alla kostnader (inklusive overhead) och betalning enligt självkostnadsprincipen.
- En överenskommelse om timkostnader redan i anbudsstadiet vore önskvärd för att undanröja långvariga diskussioner om vad som bör ingå i priset. ("Vi har tagit detta kontrakt i konkurrens men när vi fått jobbet skall vi inte ha lika mycket betalt per timme som vi har räknat med i anbudet.")

Efter slutbesiktningen av projektet gjordes en undersökning av de förväntningar som funnits initialt vad gäller partnering som samverkansform. Klart uppfyllda förväntningar från bägge parter noteras för:

- Att ha en produktionsplanering i nära samverkan mellan parterna.
- Att hantera projektets komplexitet på ett effektivt sätt.
- Att hantera den pressade tiden för genomförandet på ett bra sätt.

För dessa aspekter var också samstämmigheten mellan parternas bedömning stor.

Över medelvärdet låg följande förväntningar:

- Att tillsammans med entreprenören utifrån en gemensam målsättning lösa uppgiften.
- Flytta fokus från ekonomidiskussioner till produktionsplanering.
- Att uppnå en god samverkansrelation mellan beställare och entreprenörer.

Skillnaden i bedömning mellan parterna var även för dessa tre marginell.

Under medel hamnade dock följande aspekter:

- I god tid före genomförandet få in granskningssynpunkter från entreprenörerna.
- Erhålla felfria och genomarbetade bygghandlingar.

- Att uppnå kostnadseffektivitet i entreprenaddelen.

Av nio förväntningar uppfylldes således sex över en tänkt medelförväntan. Bland dessa finns typiska aspekter vad gäller samverkan, vilket tyder på att en viktig partneringsaspekt är att skapa goda samverkansrelationer som sedan resulterar i måluppfyllelse.

Affärsdelen uppfattas negativt av beställarrepresentanterna. Entreprenörerna hade större förväntningar på projekteringen vilket också i viss mån gäller beställarsidan.

Enligt den enkät som förelåg ovan givna kommentarer gav beställarens projekt- och byggleddning och de tre entreprenörerna alla ett positivt besked angående partnering som samverkansform för denna typ av projekt. Projektet har av samliga aktörer uppfattats som tekniskt komplext och tidskritiskt.

Följande slutsatser och rekommendationer gavs:

- Bra med gemensam produktionsplanering. En precision på en halv dag.
- Styrningen av arbetsmiljön fungerade utmärkt, då arbetsplatsen förskonades från olyckor.

Dessa två saker var de som fungerade bäst.

Delvis framgångsrikt med viss förbättringspotential var:

- Samgranskning av bygghandlingar var en förutsättning för en något så när störningsfri produktion. Detta mål nåddes. Proceduren för granskningen kunde dock ha skett på ett smidigare och bättre sätt om entreprenören aktiverat sig tidigare.

Något som lyfts fram är att i framtida partneringprojekt bör även detaljprojektörerna tas med som del i incitamentsavtalet.

Affärsavtalet lyfts fram som en besvärlig och problematisk del, åtminstone för beställaren. En gråzon och en gränsdragningsproblematik fanns kring sambandet mellan fast och rörlig ersättningsdel. Detta föranledde diskussioner.

Ett annat diskussionsämne var innehållet i de enhetspriser som entreprenörerna använde för fakturering av självkostnader. Diskussionen rörde vad som ska ingå i enhetspriserna och med vilken detaljeringsnivå som kostnader bör redovisas. Då partneringentreprenader där självkostnadsprincipen används förutsätter öppna böcker är detta en viktig principfråga för framtida upphandlingar. Dessa enhetspriser bör således begäras in redan i anbudsstadiet. Regler för vad som förändrar riktkostnaden bör tydliggöras.

Att hålla ett högt förhandlingstempo när det gäller ekonomifrågor i en entreprenad är önskvärt och troligen effektivt för alla parter. Detta är särskilt viktigt i en entreprenad med blandade ersättningsformer med rikt kostnad och incitament.

Källa: (Olsson, 2005)

3.3.1.5 Summering

Som framgår av ovan givna beskrivning är detta ett projekt med hög komplexitet och lite tid för genomförande. Det är de två huvudorsakerna till varför partnering valts som samverkansform i detta projekt.

Projektet genomfördes med överlag positiva resultat där beställaren och entreprenörerna var ense om att konceptet varit bra för denna typ av projekt. De negativa inslagen kom från konsultsidan som ansåg att projekteringen skulle varit enklare i en traditionell entreprenad. Det bör dock poängteras att projektörerna inte ingick i partneringavtalet i detta projekt, vilket kan vara en del av orsaken till missnöjet.

Alla är överens om att det finns utrymme för förbättringar. Åsikter om vad som borde förbättras är flera och det tycks överlag finnas en stor förbättringspotential, trots att projektet enligt de tillfrågade på det hela taget var lyckat.

De projekt som genomförs på järnvägssidan är överlag av relativt komplex karaktär. Detta projekt får dock anses vara specifikt beroende på den stora tidspressen, vilket i detta fall medförde en stor organisatorisk komplexitet med tanke på att flera entreprenörer (inklusive sidoentreprenörer) arbetade tillsammans under en begränsad tid.

3.3.2 Finns det incitament för partnering?

När det gäller det beskrivna referensprojektet så finns det tydliga incitament för Banverket som offentlig beställare att upphandla och använda sig av partnering, framförallt på grund av den höga komplexiteten och den stora tidspressen. Initiativet till partnering i detta projekt kom från projektledaren för beställarsidan, Rolf Fredriksson, som presenterade sitt förslag för regionledningen på Banverket som godkände förslaget till partnering och ett beslut togs om att gå vidare.

På frågan om detta är ett bra sätt för offentliga beställare att samverka på svarar Ulf Olsson att det är det verkligen, just på grund av att den samlade kompetensen kan tas tillvara systematiskt och att fokus flyttas från konfrontation till arbete för projektets bästa. Projektledaren för projektet Rolf Fredriksson menar på att det är bra till vissa entreprenader, framförallt när man ser stora risker. Man kan då dela på riskerna vid ett samarbete vilket enligt Fredriksson är bra.

Tydligt är att detta var ett partneringprojekt av specifik karaktär med hög komplexitet och hård tidspress vilket medför att det också fanns stora risker med projektet. Detta genererar därför tydliga incitament för samverkan. På frågan om det finns någonting annat som skulle kunna motivera Banverket till att använda sig av partnering i kommande projekt svarar Rolf Fredriksson att om man vet att det finns flera liknade projekt på rad, så finns det nog en väldig potential att kunna köra vidare med samma projektgrupp. Då som strategisk partnering i enlighet med den nya LOU som tillåter strategisk partnering i maximalt fyra år.

Banverket har med tanke på de projekttyper som kan komma att upphandlas framgent incitament för att fortsätta använda sig av partneringkonceptet, i synnerhet i de mer komplexa projekten. Det ovan beskrivna projektet kanske kan ses som ett startskott inför kommande partneringprojekt där den nya lagen om offentlig upphandling kan vara en 'motor' som får konceptet med partnering att komma till sin rätt för offentliga byggherrar.

Om nu Banverket har hittat incitament för detta koncept och vet vilka typer av projekt det kan lämpa sig för, betyder det då att detsamma bör gälla för alla offentliga beställare? Det finns nog inget självklart svar på den frågan. Banverket får dock vara utgångspunkt för att besvara frågan om det finns incitament för partnering mer generellt bland offentliga beställare i Sverige.

Med den utgångspunkten görs en uppdelning i två olika beställartyper enligt nedan.

1. Offentliga beställare som är konkurrensutsatta och slåss om kunder på en öppen marknad
2. Offentliga beställare som har en fastlagd budget och som redovisar resultat till statsmakten

Den första beställartypen är konkurrensutsatt och konkurrerar således om kunder på en öppen marknad. Enligt nämnden för offentlig upphandling finns det ingen offentlig förteckning över vilka upphandlande enheter som är offentliga beställare. Det är således upp till varje enskild beställare att själv avgöra om de omfattas av lagen om offentlig upphandling. När det gäller denna typ av offentliga beställare så kan det röra sig om offentligägda bolag, exempelvis statligt ägda bolag som bedriver verksamhet inom vatten-, energi- och transportområdena²⁸(NOU). Dessa behöver nödvändigtvis inte ha kommersiell karaktär för att räknas till den förstnämnda typen av beställare. Även en enhet som inrättats i syfte att täcka behov i det allmännas intresse kan vara konkurrensutsatt. Allmännyttan är en sådan enhet som utan egna kommersiella intressen ändå konkurrerar om hyresgäster med andra privata aktörer på marknaden.

Den andra beställartypen är en offentlig beställare med en fastlagd budget. Medel tillskjuts här från externa källor, exempelvis från staten. Detta är fallet för Banverket. Banverket som myndighet har således en viss summa pengar budgeterat för sin verksamhet. På frågan om det finns incitament för en offentlig beställare att använda sig av partnering för att på så vis spara pengar till statskassan svarar Ulf Olsson att det incitamentet egentligen inte finns. Av detta kan man då utläsa att det kanske borde finnas ett sådant incitament men att det knappast gör det i praktiken. Detta skulle således kunna betyda att incitament om kostnadsminskning inte är en tillräcklig anledning för en sådan typ av offentlig beställare att använda sig av partnering. För den första typen av beställare, de som slåss om kunder och således är, som Fernström (1996) påstår, på köparens marknad, finns det troligen incitament för att sänka kostnader vid byggprojekt. Incitamenten för att använda partneringkonceptet skiljer sig därför antagligen åt beroende på vilken av dessa beställartyper som studeras.

En annan offentlig beställare av stor vikt vid offentliga upphandlingar i Sverige är Vägverket. Vägverket är en beställare som tillhör samma beställartyp som Banverket. Vägverket har de senaste åren arbetat med ett flertal demonstrationsprojekt där partnering genomförts. Sundqvist (2005) har i sitt examensarbete tagit fram en 'mall' angående ett vägprojekt för Vägverket Region Norrs räkning för upphandling av samverkansentreprenad. Sundqvist har där skapat ett förfrågningsunderlag som ska fungera för samverkansentreprenader. Banverket

²⁸ För närmare information om vilka som omfattas av lagen om offentlig upphandling, se; www.nou.se

har i ovan beskrivna projekt skrivit in samverkansdelen i förfrågan innan upphandling och även lyckats upphandla en partneringentreprenad i konkurrens. Banverket och Vägverket är båda två stora offentliga beställare där partnering troligen kommer att användas mer frekvent i framtiden då dessa arbetat med konceptet i flera projekt tidigare med överlag goda resultat som följd.

I Björkman (1999) finns resultat av en studie där man gjort intervjuer med flertalet statliga offentliga byggherrar där dessa är konkurrensutsatta i enlighet med LOU. Intervjuerna var inriktade på dels en beskrivning av hur byggherrens processer genomförs idag, dels vad de intervjuade bedömer som intressant för att uppnå förbättringar. Ett antal specifika områden har berörts; kvalitetsstyrning, IT, kompetenskrav, teknikutveckling, miljöfrågor, marknad, branschutveckling samt byggherrerollens förändring. En del som tas upp gäller byggherrens syn på genomförandeformer. Här har man frågat beställarna om vilka genomförandeformer som tycks vara de mest lämpliga med tanke på den enskilda beställarens verksamhet. Resultatet visar att det inte finns någon samsyn i vilken eller vilka genomförandeformer som passar bäst. Det finns dock några av dessa byggherrar som skulle vilja se alternativ till de traditionella genomförandeformerna. Det finns ett allmänt intresse hos de intervjuade för att utveckla genomförandeformerna. Flera av organisationerna upplever en ökad tidspress och man efterlyser processmodeller som bättre tar tillvara kompetensen hos de olika aktörerna och som bättre klarar av gränssnittet mellan projektering och produktion. Förhoppningen är att finna former som leder bort från det som man upplever som ständiga diskussioner om extraräkningar och istället främjar konstruktivt samarbete för att utveckla lösningar som möter byggherrens krav och intentioner.

Sammanfattningsvis efterlyser alla dessa statliga byggherrar en bättre samverkan mellan aktörer för att på så sätt komma tillrätta med ofta förekommande extraarbeten och konflikter. Det finns dock ingen som nämner partnering som en lösning på problemen. Av detta kan utläsas att år 1998 när denna studie genomfördes var kunskapen om konceptet relativt låg bland statliga byggherrar. Idag är den om möjligt högre men troligtvis inte tillräcklig för att frågan om det finns incitament för partnering som samverkansform ska vara relevant att ställa till dessa. För att frågan skall kunna ställas och ett relevant svar ska kunna ges måste beställaren således vara insatt i vad partnering är och hur man arbetar med konceptet.

En konkurrensutsatt mindre offentlig beställare där kompetensen tycks vara god vad gäller partneringkonceptet är Karlstads Bostads AB, ett kommunägt bolag. Här tycks det starkaste incitamentet för valet av partnering vara brist på leverantörer. Detta tycks vara den främsta anledningen till varför bolaget väljer att använda sig av partneringkonceptet. Här beror valet framförallt på marknadsläget vad gäller antalet anbudsgivare. Få leverantörer kan således vara ett incitament för samverkan. Byggherrens incitament för samverkan kan då om möjligt vara lägre om det finns tillgång på många leverantörer där konkurrensen är god.

Frågan om det finns incitament för beställare att använda partnering kan också knytas till beställare i olika länder där en jämförelse kan vara av intresse. I Storbritannien och Danmark startade konceptet med byggherrarna på initiativ av statsmakten som tyckte att branschen fungerade dåligt med ständiga tids- och kostnadsöverskridanden och tvister som främst sysselsatte rättsväsendet. Idag är bilden en annan. Det man vill uppnå med partnering och de fördelar som konceptet genererar är idag mer omfattande än vid införandet av konceptet i dessa länder. Detta antagligen för att dessa lärt sig mer om konceptet och dess totala innehåll. Skillnaderna vad gäller incitamenten mellan dessa länder i jämförelse med Sverige är små. Idag vill samtliga länder försöka lära sig konceptets fulla innebörd och försöka implementera detta praktiskt i byggbranschen. Initiativet till konceptet är något starkare i länder som Storbritannien och Danmark beroende på att byggherrarna tog initiativet initialt där med statsmakten som pådrivare. I Sverige rådfrågar beställare fortfarande entreprenörer och konsulter om konceptets vara eller icke vara.

4 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta kapitel återges slutsatser vad gäller de två forskningsfrågor som besvarats. En beskrivning av partnering utifrån dagens tillämpning görs och framtiden kring konceptet beskrivs. Vidare diskuteras lämpliga förslag till åtgärder som om möjligt skulle kunna underlätta en ökad integrering av konceptet i svensk byggindustri. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt arbete inom området.

4.1 Byggherrens val

Svaret på frågan om varför byggherrar i Sverige väljer partnering som samverkansform bör utredas när det finns fler referensprojekt att utgå från. Frågan är således svår att besvara. Skulle samma frågeställning lyftas i Storbritannien eller Danmark skulle svaret vara lättare att finna.

Om svaret på frågan om byggherrens val är beroende av påverkan från externa aktörer så skulle slutsatsen bli att kunskapsnivån måste höjas hos byggherrar överlag i Sverige. Det är slutsatsen av det svar som presenterats tidigare i rapporten. Om kunskapen om partneringkonceptet är låg blir om möjligt även initiativtagandet till valet av partnering lågt.

Ulf Olsson menar att något som skulle kunna öka en offentlig beställares motivation att välja partnering som samverkansform är mer utbildade beställare och fler referenser/praktikfall. Ska slutsatser kunna dras om varför byggherren väljer partnering så måste det först stå klart att beställarna faktiskt väljer i någon utsträckning som är relevant. Om 90 procent av Sveriges byggherrar någon gång valt partnering som samverkansform skulle slutsatser kunna dras om varför dessa valde partnering. Om endast, låt säga fem procent av Sveriges byggherrar valt partnering, och 20 procent har hört talas om konceptet blir således frågan svår att besvara och dra slutsatser kring. Svaret baseras på en kvalitativ analys av material. En kvantitativ studie där man statistiskt kan pröva forskningsfrågorna empiriskt skulle vara ett alternativ, men då krävs det fler referensprojekt där byggherrarna besitter praktisk erfarenhet av konceptet. Det krävs också mer arbetstid än vad som finns tillgängligt för ett sådant här examensarbete.

När det gäller frågan om det finns incitament för offentliga beställare att välja partnering så sker utgångspunkten från Banverket som offentlig beställare där intervjuer med personal på beställarsidan gjorts för det beskrivna referensprojektet.

Av tidigare diskussion vad gäller byggherrens incitament för partnering kan det sammanfattas i att incitamenten finns, dock skiljer de sig åt mellan olika typer av offentliga beställare. På frågan till Ulf Olsson om partnering är ett bra alternativ till

traditionella arbetssätt för offentliga beställare är svaret 'ja'. Det finns således incitament för offentliga beställare att använda sig av partnering. Problemet är dock att många byggherrar inte ser incitamenten på grund av bristande kunskap om konceptet.

Vad skulle då kunna få byggherrar i Sverige att börja ta initiativ och i större utsträckning upphandla projekt som partneringprojekt?

Det finns antagligen inget entydigt svar på detta, men Ulf Olssons påståenden får ligga till grund för svaret då han är en person som arbetat med konceptet och varit inblandad i flertalet partneringprojekt. Enligt honom är utbildning av beställarna en nyckelfaktor till att skapa motiverade byggherrar som tar initiativ till partnering som samverkansform. En annan viktig del är enligt Olsson att man får igång fler projekt så att det skapas referenser. Detta är något som pågått under längre tid i Storbritannien och Danmark där hundratals partneringprojekt genomförts där byggherren varit initiativtagare.

4.2 Byggherren och partnering –nutid och framtid

I dagens partneringprojekt används inte konceptets fördelar fullt ut. De fördelar som finns med konceptet tillämpas till viss del beroende på det aktuella fallet. Som exempel kan nämnas Nyströms studie bland 18 stycken partneringprojekt där alla utnyttjade två av konceptets fördelar och där de övriga komponenterna användes mer spritt beroende på studerat projekt. De största kunskaperna om partnering ligger hos ett fåtal händer och dessa personer är då kanske till mångt och mycket inte med i byggprojekten utan finns inom olika organisationer i samhället som 'rådgivare' till beställare. Partneringkonceptet används relativt sparsamt i svensk byggindustri idag. Det pågår, och har under ett antal år pågått ett arbete bland de större byggentreprenörerna att bygga upp interna partneringorganisationer som ska stärka dess konkurrenskraft vid upphandlingar både med privata och offentliga beställare. Dock är som tidigare beskrivits initiativtagandet relativt sett lågt från beställarsidan. Det genomförs dock kompetenshöjande åtgärder för att lyfta kompetensen hos beställare i Sverige. Hos projektledningsföretagen finns även en del kompetens och tillsammans med entreprenörerna är dessa grupper de som besitter de största kunskaperna om konceptet förutom de mer externa källor till kunskap som finns att tillgå.

Hur ser då framtiden ut för partnering som samverkansform?

Enligt Stenbeck (2005) är människor i Norden mer vana vid långsiktiga samarbeten än övriga Europa där konkurrensen är mer påtaglig. Ur den aspekten bör således förutsättningarna för partneringkonceptet finnas i Sverige. Byggbranschen har till mångt och mycket varit skonad från hård konkurrens. Trots inträdet i EU har inte konkurrensen ökat nämnvärt förutom något inom leverantörsledet. Orsaken till

detta beror till stor del på att det under samma tid som Sverige gick med i EU skedde fusioner inom byggbranschen där byggbolag gick ihop (Kleen, 1994). Detta motverkade konkurrensen som EU om möjligt skulle bidra till och lämnade branschen mer eller mindre orörd.

Utmaningen inför framtiden ligger hos de offentliga beställarna som omfattas av konkurrenslagstiftningen. Offentliga beställare fyller viktiga funktioner både som konkurrensutsatta beställare och som myndigheter. Om dessa beställare ska kunna utnyttja alla fördelar som finns med konceptet måste det finnas utrymme för en mer strategisk inriktning. Många bitar i partneringkonceptet bygger på förtroende och tillit som troligen inte kan skapas över enskilda projekt. Lagen om offentlig upphandling är här ett viktigt redskap för att även beställare som omfattas av konkurrenslagstiftningen skall kunna utnyttja konceptets alla fördelar. Rolf Fredriksson beskriver också att något som skulle kunna motivera Banverket att ta initiativ till partnering i kommande lämpliga projekt är just att få möjligheten att kunna upphandla samma projektgrupp och arbeta mer strategiskt. Den nya LOU där strategisk partnering är tillåtet i maximalt fyra år kan således vara ett viktigt steg för en framtida expansion av konceptet i svensk byggindustri. När det gäller organisationen kring framtida partneringprojekt är det möjligt att det som Fernström säger kommer att handla om projektledningsföretag som tar på sig rollen som 'partneringföretag' och som skapar, utvecklar och håller ihop partneringprojekt (Fernström, "partneringföredrag"). Liknande har skett i tidigare genomförda partneringprojekt där projektledningsföretag varit initiativtagare till konceptet och lett uppstart och planering. Utmaningen är att kunna utnyttja konceptet på bästa sätt samtidigt som konkurrens upprätthålls.

4.3 Förslag till åtgärder

Vad kan då få en byggherre att välja att använda sig av partneringkonceptet i större utsträckning framgent?

De främsta aspekterna för detta är att:

- Kontinuerligt utbilda och sprida information om partneringkonceptet till och bland byggherrar.
- Fortsätta skapa demonstrationsprojekt som ger utrymme för byggherrar att prova på konceptet inom ramen för dennes ordinarie verksamhet. Detta bör då leda till ett större eget initiativtagande från dessa.
- Tillse att offentliga beställare kan välja partnering utan att lagen om offentlig upphandling ses som en osäkerhet och/eller en begränsning. Här kan den nya lagen om offentlig upphandling vara ett bra hjälpmedel som triggar igång ett mer strategiskt arbete.

Genom att initiativet till partnering initialt i Sverige inte kommer från byggherrar utan från framförallt entreprenörer, så finns, som Gösta Fernström talar om, en skepticism gentemot entreprenörernas framtoning vad gäller konceptet. Svensk byggindustri har således inte haft samma utgångsläge som exempelvis Storbritannien och Danmark. Därför måste kunskapen och kompetensen om konceptet öka hos beställare i Sverige så att dessa kan återta en starkare position och utnyttja konceptets fördelar genom att förstå innebörden och därefter styra byggprocessen själva. Det är trots allt byggherren som tar beslutet. Den relativt låga kompetensen hos byggherrar överlag är troligen det största hotet mot en ökad användning av partnering som samverkansform och inte entreprenörernas starkare framtoning.

Som tillägg till diskussionen om byggherrens bristande kompetens kan nämnas att vissa byggherrar besitter en del kunskap om konceptet men anser sig inte ha tillräckligt med egna resurser för att bygga upp en organisation som kan hantera och styra ett partneringsprojekt. Begreppet 'resurser' syftar då här till ekonomiska resurser och resurser i form av personal. Om byggherren besitter hög kunskap om konceptet med partnering behöver dock inte den egna organisationens små resurser vara ett problem, eftersom byggherren kan köpa in de resurser som behövs. Det är troligen svårare att köpa kompetens än resurser exempelvis i form av personal. Kompetensen är således viktigare än resurserna hos byggherren. Detta ställningstagande baseras på tidigare forskning om byggherrens kompetensbehov för att styra byggprocessen och det ansvar som åvilar byggherren genom aktuell lagstiftning.

4.4 Förslag till fortsatt arbete

När det gäller fortsatt arbete inom området kan denna studie ses som en början och ett försök att närma sig partneringskonceptet utifrån ett byggherreperspektiv. Det finns mer att utreda och studera. Frågorna är inte färdigbesvarade. Ett förslag är att låta utvecklingen pågå för att sedan pröva frågorna statistiskt utifrån genomförda partneringsprojekt i Sverige. Det måste dock finnas tillräckligt med referensprojekt för en sådan studie. För övrigt finns det behov för fortsatta studier inom detta ämnesområde.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

- Bennett, J., Jayes, S. (1995), *Trusting the team: The Best Practice Guide to Partnering in Construction*, Centre for Strategic Studies in Construction, The University of Reading, London Road, Reading
- Bennett, J., Jayes, S. (1998), *The seven pillars of partnering: A Guide to second generation partnering*, Thomas Telford Services Ltd, 1 Heron Quay, London
- Bergman, B., Klefsjö, B. (2001), *Kvalitet från behov till användning*, Studentlitteratur, Lund
- Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F. (1999), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Fernström, G. (1996), *Ett epokskifte -samverkan för framgång i bygg- och fastighetsbranschen*, Byggförlaget, Stockholm
- Hellard, R. (1995), *Project Partnering: Principle and Practice*, Thomas Telford Services Ltd, 1 Heron Quay, London
- IVA (1997), *Byggherren i fokus*, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, Stockholm
- Jacobsen, D.I., Thorsvik J., (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Kadefors, A. (1997), *Beställar – entreprenörrelationer i byggandet -samarbete, konflikt och social påverkan*, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg
- Kadefors, A. (2002), *Förtroende och samverkan i byggprocessen: förutsättningar och erfarenheter*, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg
- Karlsson, Y., Johansson, S.G. (2004), *Partnering: en möjlighet för byggherrar: framtidens arbetsätt i projekt*, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg
- Kleen, P. m fl., (1994), *En gränslös byggmarknad -konsekvenser av ett EU-medlemskap för svensk byggindustri och byggmaterialindustri*, Förlags AB Industrilitteratur Gotab, Stockholm

MVB (2000), *Tänk nytt, tänk hållbart! -att bygga och förvalta för framtiden*, Miljövårdsberedningen, Miljödepartementet, Stockholm

Norman, J. (2003), *Entreprenadjuridik*, Luleå Tekniska Universitet, Luleå

Rapporter och Utredningar

Björkman, L. m fl., (1999), *Byggherrerollen -intervjuer med statliga byggherrar*, Statliga nätverket för entreprenad- och kvalitetsfrågor, Stockholm

Ericsson, L.E. m fl., (2002), *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn*, Regeringskansliet, Statens offentliga utredningar SOU 2002:115,
URL: <<http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/1649>>
(uppladdad 2005-05-20 som e-dokument)

Gerle, C., Nyberg, L. (2000), *Closer co-operation in building projects – Interviews with clients in the Göteborg region*, Examensarbete, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg

Hörnfeldt, R. (2003), *Partnering för ombyggnad av väg 339, slutrapport: ett demonstrationsprojekt på initiativ av IVA Anläggningsforum*, Forskningsrapport, Luleå Tekniska Universitet, Luleå

IVA (2003), *Demonstrationsprojekt för utveckling av anläggningsprocessen*, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, Stockholm

Johansson, O. (2004), *Samverkansentreprenad på små och medelstora anläggningsentreprenader*, Examensarbete, Luleå Tekniska Universitet, Luleå

Kemi, L. (2001), *Funktionskrav och partnering för drift och underhåll av järnvägar*, Licentiatrapport, Luleå Tekniska Universitet, Luleå

Larsson, L. (1999), *Partnering inom Banverkets drift- och underhållsområde*, Examensarbete, Luleå Tekniska Universitet

Nyström, J. (2005), *Partnering; definition, theory and the procurement phase*, Licentiatrapport, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm

Rhodin, A. (2002), *Interaktionsprocesser i byggprojekt -en studie i partnering som kraft för förändring*, Licentiatuppsats, Luleå Tekniska Universitet, Luleå,

- SB (2005), *Fakta om byggandet*, Rapport, Sveriges Byggindustrier, Marknadsenheten, Stockholm, URL: http://www.bygg.org/publ_byggmarknaden.asp (uppladdad 2005-11-02 som e-dokument)
- Sundqvist, M. (2005), *Upphandling av samverkansentreprenad*, Examensarbete, Luleå Tekniska Universitet, Luleå
- Yngvesson, N. m fl. (2000), *Från byggsekt till byggsektor*, Regeringskansliet, Statens offentliga utredningar SOU 2000:44, URL: <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/2340> (uppladdad 2005-12-10 som e-dokument)

Artiklar och Dokument

- Bengtson, U, "Fler än man tror kan jobba med partnering", Byggindustrin nr 35-2004
- Bergdahl, M., Sandesten, S. (2005), *Byggherrens roll och uppgifter*, Byggherreforum, URL: <http://www.byggherre.se/sa/node.asp?node=126> (uppladdad 2005-10-02 som e-dokument)
- Bergstrand, D. Tema bostadsbyggande: "Partnering bryter upp stela roller", Fastighetsnytt, nr 5-2004
- Bertfelt, O. "Samverkan I byggprocessen", Byggindustrin, nr 36-1998
- Bresnen, M., Marshall, N (2000a), *Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas*, Journal of Construction Management and Economics nr 18 pp 229-237
- Bresnen, M., Marshall, N (2000b), *Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances*, Journal of Construction Management and Economics nr 18 pp 587-598
- Bresnen, M., Marshall, N (2000c), *Building partnerships: case studies of client - contractor collaboration in the UK construction industry*, Journal of Construction Management and Economics nr 18 pp 819-832
- Fernström, G., Sandesten S., "Erfarenheter av Partnering i England", Väg- och vattenbyggaren, nr 3-2005, pp 35-38
- Fernström, G. "Byggherren tar greppet om partnering", Byggindustrin, nr 28-2005
- Fernström, G. "Partnering som samverkansform?", Byggindustrin, nr 32-2005

- Hindersson, P. "Partneringrecept i norsk tappning", Byggindustrin, nr 40-2001
- Hindersson, P. "Alla pratar om partnering", Byggindustrin, nr 40-2001
- Hindersson, P. "Partnerskap med öppen ekonomi", Byggindustrin, nr 18-2002
- Nyström, J. Forskning i fokus: "Lönar det sig verkligen att använda Partnering?", Byggindustrin, nr 1-2005
- Rådberg, Å. "CM och partnering – också en maktfråga", Byggindustrin, nr 32-1999
- Sallnäs, J. "Tvistas det för lite i byggbranschen"?, Husbyggaren, nr 6-2001
- Stenbeck, T. "Partnering istället för upphandling olaglig nostalgi", Byggindustrin, nr 20-2005

Internetsidor

- CE Construction excellence, Defra Environmental Technologies Team, Ministry of Sustainable Development Sweden, Stockholm, URL: <http://www.constructingexcellence.org.uk/uksweden/default.jsp?level=0> (2006-01-29)
- E og B Erhvervs- og Byggestyrelsen, URL: <http://www.ebst.dk/partnering1> (2006-01-28)
- FIA Förnyelse i Anläggningsbranschen, URL: <http://www.fiasverige.se/> (2006-01-28)
- NHS National Health Service -procure 21, URL: <http://195.92.249.134/procure21/content/home/home.asp> (2006-01-29)
- NOU Nämnden för offentlig upphandling, URL: <http://www.nou.se/> (2006-01-29)

Referensprojekt

- Olsson, U. (2005), Partnering för ombyggnad av rangerbangården i Hallsberg, Rapport, Projektenheten BRÖ, Banverket

Personliga källor

Fernström, G. "Byggherrens krav på Partnering", personlig e-post (2005-09-07)

Fernström, G. "Partneringföredrag", personlig e-post (2005-09-07)

Fredriksson, R., Projektledare vid partneringprojektet i Hallsberg, telefonintervju och frågeformulär (2006-02-06)

Olsson, U., Seminarieledare vid partneringprojektet i Hallsberg, telefonintervju och frågeformulär (2006-02-06)

BILAGA 1

Intervjuguide A, frågor

Frågorna är ställda till: Ulf Olsson, seminarieledare vid ombyggnaden av bangården i Hallsberg

- Vem/vilka var initiativtagare till partnering i detta projekt?
- Vilka var incitamenten för valet av partnering?
- Anser Du att kunskapsnivån inom Banverkets beställarorganisation är god vad gäller partneringkonceptet eller är det nödvändigt att köpa kompetens utifrån?
- Fanns det osäkerheter kring den juridiska regleringen av partneringkonceptet i Hallsbergsprojektet? I så fall vad?
- Är offentliga beställares användande av projektpartnering är ett bra alternativ till traditionella arbetsätt? I så fall varför?
- Är LOU ett hinder för partnering och i så fall i vilka avseenden?
- Anser Du att det för en statlig beställare (tex Banverket) finns incitament att bygga billigare för att spara pengar till statskassan. (Denna fråga är inte ställd för att provocera utan för att få ett grepp om synsättet kring detta.)
- Anser Du att det finns något som skulle kunna öka en offentlig beställares motivation att använda partnering?
- Hur är Er inställning till ett juridiskt bindande 'partneringkontrakt' istället för AB?

BILAGA 2

Intervjuguide B, frågor

Frågorna är ställda till: Rolf Fredriksson, projektledare för beställaren vid ombyggnaden av bangården i Hallsberg

- Vem/vilka var initiativtagare till partnering i detta projekt?
- Vilka var incitamenten för valet av partnering?
- Tycker Ni att kunskapsnivån inom Banverkets beställarorganisation är god vad gäller partneringkonceptet eller är det nödvändigt att köpa kompetens utifrån?
- Kände Ni att det fanns osäkerheter kring den juridiska regleringen av partneringkonceptet? I så fall vad?
- Tror Ni som offentlig beställare att användandet av projektpartnering är ett bra alternativ till traditionella arbetsätt? I så fall varför?
- Är LOU ett hinder för partnering och i så fall i vilka avseenden?
- Hur är Er inställning till ett juridiskt bindande 'partneringkontrakt' istället för AB?
- Finns det något övrigt specifikt som skulle kunna motivera Er att använda partnering vid kommande projekt?
- Kommer Ni att använda Er av partnering vid projekt i framtiden eller var detta projekt det första och sista?

BILAGA 3

Intervjuguide A, svar

Frågorna besvarade av: Ulf Olsson, seminarieledare vid ombyggnaden av bangården i Hallsberg

- Vem/vilka var initiativtagare till partnering i detta projekt?
”Banverkets projektledare Rolf Fredriksson”
- Vilka var incitamenten för valet av partnering?
”Hård tidspress/ behov av att prioritera (avsätta i god tid) resurser under juni/juli dvs under semesterperioden.”
”Hög teknisk komplexitet (tekniska system för automatisk inbromsning av vagnar).”
”Hög organisatorisk komplexitet (fler än 5 sidoentreprenörer).”
- Anser Du att kunskapsnivån inom Banverkets beställarorganisation är god vad gäller partneringkonceptet eller är det nödvändigt att köpa kompetens utifrån?
”Kunskaperna finns idag på ett fåtal händer. Behov finns att köpa konsultstöd framöver.”
- Fanns det osäkerheter kring den juridiska regleringen av partneringkonceptet i Hallsbergprojektet? I så fall vad?
”På en punkt; regler för ändring av riktkostnaden.”
- Är offentliga beställares användande av projektpartnering är ett bra alternativ till traditionella arbetsätt? I så fall varför?
”Ja verkligen. Motiven är bla att entreprenörers och underentreprenörens erfarenheter och kompetens på ett systematiskt sätt kan tillvaratas. Man får en struktur som underlättar förtroendefull samverkan mellan parterna. Fokus kan flyttas från konfrontation till samverkan för projektets bästa.”
- Är LOU ett hinder för partnering och i så fall i vilka avseenden?

”Nej.”

- Anser Du att det för en statlig beställare (tex Banverket) finns incitament att bygga billigare för att spara pengar till statskassan. (Denna fråga är inte ställd för att provocera utan för att få ett grepp om synsättet kring detta.)

”Nej, egentligen inte.”

- Anser Du att det finns något som skulle kunna öka en offentlig beställares motivation att använda partnering?

”Information och utbildning om partnering/ praktikfall.”

- Hur är Er inställning till ett juridiskt bindande ’partneringkontrakt’ istället för AB?

”Eftersom AB, ABT och ABK förhandlats fram av branschen som ’agreed documents’ så ska dessa användas. Möjligen kan man tänka sig att ett supplement utarbetas av Byggandets Kontraktskommité.”

BILAGA 4

Intervjuguide B, svar

Frågorna besvarade av: Rolf Fredriksson, projektledare för beställaren vid ombyggnaden av bangården i Hallsberg

- Vem/vilka var initiativtagare till partnering i detta projekt?

”Det var jag själv och min Produktionsledare i projektet som hörde talas om partneringkonceptet och vi tänkte på idén att få in en partner från entreprenörssidan tidigt i projektet. Efter presentation av konceptet inom projektet och för regionledningen fick vi beslut om att gå vidare.”

- Vilka var incitamenten för valet av partnering?

”Vi såg väldigt stora risker med projektet eftersom konsekvenserna skulle kunna bli allvarliga för trafiken om vi inte lyckades genomföra projektet inom stipulerad tid. Tiden var väldigt kort med tanke på alla jobb som skulle utföras. Det var ju också flera tekniskt avancerade entreprenader som vid sidan om partneringentreprenaden skulle samordnas för att klara projektet. Denna entreprenad skulle vara samordningsansvarig. Behovet av lång planeringstid och uppbokning av materiel och övriga resurser talade för att få in en entreprenör så tidigt som möjligt. Vi trodde också att vi skulle kunna få värdefulla synpunkter från entreprenören innan all projektering var färdig.”

- Tycker Ni att kunskapsnivån inom Banverkets beställarorganisation är god vad gäller partneringkonceptet eller är det nödvändigt att köpa kompetens utifrån?

”Vi var ju relativt tidiga inom Banverket med vårt projekt som partnering och den resurs som vi blev rekommenderade att ta hjälp av var Ulf Olsson från Luleå. Ulf hjälpte oss med kopior från andra förfrågningsunderlag som vi tog till oss och kompletterade med våra egna synpunkter till ett förfrågningsunderlag. Ulf var även med på upphandlingsmöten och det inledande mötet med Entreprenören när vi tog fram måldokumentet och även senare på något av samverkansmötena. Skulle tro att kompetensnivån har höjts sedan dess (2002-2003) men fortfarande rekommenderas att man köper någon resurs

(externt eller internt) som verkar som partneringledare för att hålla igång processen. Det är väldigt viktigt att få fram budskapet till alla som är involverade i entreprenaderna.”

- Kände Ni att det fanns osäkerheter kring den juridiska regleringen av partneringkonceptet? I så fall vad?

”Vi visste ju att den juridiska grunden var AB 92. De texter vi skrivit in i kontrakt och AF som gjorde att Entreprenören fick ett ytterligare ansvar var naturligtvis juridiskt osäkra vid en eventuell konflikt eller juridisk strid. En sak var att Entreprenören hade delaktighet i projekteringen exempelvis: - E är delaktigt ansvarig för att produktionsaspekter inarbetas i bygghandlingen, - E är delaktigt ansvarig för att projekterade handlingar är kompletta och – E skall granska bygghandlingar. Dessa formuleringar gav nog mer ett moraliskt tryck än ett juridiskt på Entreprenören.”

- Tror Ni som offentlig beställare att användandet av projektpartnering är ett bra alternativ till traditionella arbetsätt? I så fall varför?

”Jag tror att det är bra till vissa entreprenader, speciellt där man ser stora risker. Genom att dela på riskerna och gemensamt kanske man också kan minska riskerna på ett bättre sätt än som ensam part. Det blir ju en större öppenhet i relationen och därigenom förmodligen ett ärligare spel i genomförandet. Förmodligen större förutsättningar för att lära av varandra vilket utvecklar branschen.”

- Är LOU ett hinder för partnering och i så fall i vilka avseenden?

”Vad jag förstått är det inget hinder. Man måste naturligtvis alltid tänka på att det skall vara kalkylerbart när man gör en förfrågan.”

- Hur är Er inställning till ett juridiskt bindande 'partneringkontrakt' istället för AB?

”Tror det skulle vara bra.”

- Finns det något övrigt specifikt som skulle kunna motivera Er att använda partnering vid kommande projekt?

”Om man vet att det kommer flera liknande projekt på rad så finns det nog en väldig potential att kunna köra vidare med samma projektgrupp (strategisk partnering).”

- Kommer Ni att använda Er av partnering vid projekt i framtiden eller var detta projekt det första och sista?

”Det kommer att bli fler. Jag planerar just för en spårupprustning baserad på ABT94 och partnering.”