



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN INGENJÖRSHÖGSKOLAN

Partnering ur beställarens perspektiv

– intervjuundersökning hos NCC:s beställare av
partneringentreprenader

Partnering from the client's perspective

– an interview survey among NCC's partnering clients

Robert Carlander

Johan Pyykkö

Examensarbetet omfattar 15 poäng och ingår som ett obligatoriskt moment i Högskoleingenjörsexamen i
Byggnadsteknik, 180 hp
Nr 11/2008

Partnering ur beställarens perspektiv – intervjuundersökning hos NCC:s beställare av partneringentreprenader

Partnering from the client's perspective – an interview survey among NCC's partnering clients

Robert Carlander

Johan Pyykkö

Kandidatuppsats examensarbete

Ämneskategori: Teknik

Serie och nummer: Bygg 11/2008

Högskolan i Borås
Institutionen Ingenjörshögskolan
501 90 BORÅS
Telefon 033-435 4640

Examinator: Ola Högberg

Handledare: Fredrik Wahlqvist

Uppdragsgivare: NCC, Göteborg

Datum: 2008-06-12

Nyckelord: Partnering, upphandling, beställare, entreprenadformer, samarbetsformer, intervjuundersökning

Sammanfattning

Partnering är ett relativt nytt begrepp i byggbranschen med stora likheter i det som kallas samverkansentreprenad, men även i ersättningsformen löpande räkning med tak. Tanken är att kringgå onödiga konflikter och få ett konstruktivt samarbete mellan parterna i byggprocessen. Detta görs genom att man skapar en ny organisation byggd på förtroende och gemensamma målsättningar för att uppnå goda resultat i projektet. Detta ska resultera i att kompetensutnyttjandet optimeras och att man i och med den öppna ekonomin får en bra överblick på kostnader och resurser. Förhoppningsvis ska detta samarbete ge beställaren en bättre produkt till ett lägre pris.

Det finns mycket erfarenhet, både från utlandet, men även inom Sverige om hur ett partneringsamarbete ska bli framgångsrikt. NCC är en av de stora aktörer som helhjärtat satsar på att driva och utveckla partnering. Byggprojekt innebär stora investeringar, och med stigande materialpriser är det av stor vikt att pressa de övriga kostnaderna och samtidigt leverera produkter av god kvalitet. Därför anses det mycket intressant att ta in beställarens åsikter och tankar för att se vilka punkter som är tillfredställande och vad som kan förbättras.

Uppföljning av projekten är av stor vikt och NCC gör med jämna mellanrum kundundersökningar för att försäkra sig om att beställarna är nöjda. Denna rapport är en uppföljning av en sådan enkätundersökning och ska försöka ge en mer nyanserad bild genom intervjuer med fyra beställare. Med stöd av enkätundersökningen frågas de intervjuade om deras åsikter angående faktorer som workshopar, samarbete, öppenhet, kompetensutbyte, konflikter och resultat. De intervjuade, vilka alla har lång erfarenhet i byggproduktionen, tillåts ge sina åsikter och funderingar angående partnering. Dessa ska försöka speglas i rapporten och jämföras med varandra.

Samtliga beställare är överens om att partnering, tillsammans med de klassiska upphandlings- och entreprenadformerna, har ett berättigande i Sverige. Kompetensutbytet, den öppenhet och kreativa anda de fått erfara från partneringsarbetena värdesätts högt. Samtidigt är projektformen beroende av de individer som arbetar i den, och att dessa verkligen gör sitt bästa att uppfylla de gemensamma målen. Detta tillsammans med att det bland de mindre aktörerna, och vissa beställare, saknas den kompetens och arbetsrutin som krävs för partnering, gör knappast projekten problemfria. Sådant som risker och bra resultat är fortfarande något alla måste anstränga sig för att uppfylla. Partnering är dock, för många byggnadsprojekt ett utmärkt verktyg för att uppnå detta.

Abstract

Partnering is a relatively new concept in the construction industry with big resemblances in what is called “samverkansentprenad”, but also a form of payment on the basis of outcomes with a determined highest figure. The theory behind partnering is to circumvent unnecessary conflicts and to have a constructive collaboration by the entire team in the construction process. This is done through the establishment of a new organisation based on mutual trust and common goals to achieve good results in the project. This will result in that the sharing of competence is optimized and with the use of open book accounting to give a good overview of costs and resources. Hopefully this cooperation will give the customer a better product to a lower price.

There is a lot of experience, both abroad, and in Sweden regarding how to arrange partnering so that the outcome is successful. NCC is one amongst the bigger construction companies to adopt, use and develop partnering on a greater scale. Construction projects mean big investments, and with increasing material costs, minimising other expenses becomes of great importance when at the same time wanting to still deliver high quality products. It is because of this fact considered very interesting to evaluate client’s opinions and thoughts in order to see what is of contentment and what that could be improved upon.

To do a follow-up of the projects are of great importance and NCC makes regular customer surveys to make sure that the purchasers are satisfied. This report is a continuation of such a survey and will try to give a more nuanced picture through interviews with four clients. With the support of the survey the respondents were asked about their views regarding factors such as workshops, cooperation, openness, exchange of expertise, conflicts and results. The interviewees, all of which have long experience of working within the construction industry, are allowed to give their views and concerns regarding partnering. These opinions will be presented and compared in this report.

All the clients are agreeing on that construction partnering, alongside with the traditional procurement, has a place in Sweden. The exchange of expertise, the openness and creative spirit they have experienced of being in partnering projects was highly appreciated. The project is meanwhile ultimately depending on the individuals included, and that they are doing their best to meet the common objectives. This aspect, together with the fact that some of the smaller subcontractors and clients are lacking the skills and experience required for partnering, are the origin of many problems in partnering projects. Avoiding risks and to attain a good result are still aspects everyone should strive to meet. Partnering is, however, for many of the building projects an excellent tool to achieve this.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Abstract	4
Innehållsförteckning	5
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Frågeställning	7
1.3 Syfte	7
1.4 Tillvägagångssätt	8
2. Partnering	9
2.1 Partnerings utveckling	9
2.1.1 USA	9
2.1.2 UK	9
2.1.3 Norge och Danmark	9
2.1.4 Sverige	10
2.2 Definition av partnering	11
3. Partneringprocessens uppbyggnad	15
3.1 Deltagare	15
3.2 Partneringledare	15
3.3 Kommunikation – Workshop	15
3.4 Gemensamma mål	16
3.5 Ekonomi – Incitament/Öppenhet	16
3.6 Konflikthantering	17
4. Partnering och LOU	18
5. NCC och partnering	20
5.1 NCC:s enkätundersökning	21
6. Metod	26
6.1 Bakgrund till intervjun	26
6.1.1 Syfte	26
6.1.2 Avgränsningsramar	26
6.1.3 Tillvägagångs-/angreppssätt	26
6.1.4 Teorianslutning	27
6.2 Intervjumetodik	27
6.2.1 Den professionellt genomförda intervjun	27
6.2.2 Kvalitativ databearbetning	28
6.2.3 Datareduktion	30
7. Resultat av intervjuundersökning	32
7.1 Inledande frågor	32
7.2 Valet att upphandla ett partneringsamarbete	32
7.3 Upstarten	33
7.4 Samarbetet i projektet	34
7.5 Ekonomin	35
7.5.1 Risker	35
7.5.2 Incitament	35
7.5.3 Konjunktur	35
7.5.4 Slutkostnad	36
7.6 Partnering i framtiden	36
7.6.1 Strategisk partnering	36

7.6.2 Hur kan konceptet förbättras?	36
8. Slutsats.....	38
9. Referenslista.....	40
9.1 Litteratur.....	40
9.2 Elektroniska källor	40
9.3 Övriga källor	41

Bilaga 1

Intervjufrågor

Bilaga 2

Reduktionsmatris av insamlad rådata

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Byggbranschen har ett rykte om sig att vara konservativ och tungrodd, med många konflikter som ibland kan komma att avgöras med hjälp av företagens jurister. Istället för att utnyttja varandras kompetens i byggprojekten försöker parterna se till sina egna intressen och maximera sin vinst, vilket kan komma att inskränka på projektets slutliga kvalitet. Detta är ett problem som inte är begränsat till Sverige och med ökande priser på råvaror blir det allt viktigare att hålla kostnaderna nere och utnyttja de resurser som finns till hands i samhällsbyggandet.

Ett försök att lösa dessa problem är att inleda entreprenader med ett partnersamarbete som grund. Detta ska förhoppningsvis resultera i att man utnyttjar alla parter kompetens och får en mer pragmatisk lösning på projektet genom kreativitet och samarbete. Ett så omfattande samarbete kräver att varje part visar samarbetsvilja, engagemang och har en öppen ekonomi för att inge ett förtroende om att man verkar mot samma mål. Man måste alltså fokusera mindre på den organisation man härstammar från och arbeta lojalt gentemot projektet.

NCC har sedan år 2000 genomfört entreprenader med partnersamarbeten och försökt att utveckla och effektivisera konceptet så långt det går. För ett fortsatt förtroende bland beställarna gäller det att vara lyhörd och självkritisk så att partneringskonceptet fortsätter att stå för kvalitet och ärlighet. Som ett led i detta förbättringsarbete har NCC låtit utföra en enkätundersökning bland beställare av partneringsprojekt om hur de upplevde samarbetet. För att verifiera resultatet och fånga upp de åsikter och tankar som inte riktigt framkom genom enkätundersökningen ska denna rapport med hjälp av intervjuer ge en mer nyanserad, ingående men ändå begränsad bild av vad ett partnersamarbete innebär för beställaren.

1.2 Frågeställning

Hur har beställaren, NCC:s kund, uppfattat samarbetet och resultatet av partneringsprojektet? Inom frågeställningens ramar gäller en jämförelse mellan projekt med partnering kontra projekt med traditionell entreprenadstruktur. Frågeställningen försöker även spegla beställarens uppfattning om för- och nackdelar rörande dels de mjuka värdena, som öppenhet och kreativitet, dels de mer mätbara som ekonomi och det slutliga resultatets kvalitet. Respondenten ges även tillfälle att ge sina åsikter och visioner om hur partnering bör, och kanske kommer att, se ut. Genom granskandet av denna information hoppas man finna de värden och rutiner som beställaren efterfrågar i ett partneringsbaserat byggprojekt.

1.3 Syfte

Syftet med denna intervjuundersökning är att göra en uppföljning av den kvantitativa undersökning NCC låtit utföra av tredje part. Denna genomfördes som en enkätundersökning vilken riktades mot NCC:s kunder och berörde hur de hade uppfattat partnersamarbetet. Frågan som önskas få besvarad i denna mer kvalitativa undersökning är hur kunderna i de olika projekten uppfattat samarbetet, deras reflektioner och önskemål om hur det skulle kunna förbättras till nästa gång samt om partnering åter skulle vara en aktuell samsamarbetsform. Man vill alltså bekräfta det antagande man kan basera på

enkätundersökningen; att partneringsarbetet överlag varit en positiv upplevelse och att det som samarbetsform har en plats i den svenska byggbranschen. Detta för att NCC ska få en chans att anpassa och utveckla sin organisation som entreprenör i partneringsarbetena.

1.4 Tillvägagångssätt

För att försöka få en djupare förståelse i hur beställare uppfattar partnering ansågs det lämpligt att intervjua ett antal företag som deltog i enkätundersökningen. För att få så utförliga intervjuer som möjligt gjordes en noggrann efterforskning i definitionen av partnering och även i tidigare undersökningar med liknande upplägg. Intervjuerna utformades med ett ganska öppet upplägg där beställaren skulle ges utrymme att reflektera och betona vad som ansågs viktigt. Samtidigt skulle frågorna bidra till att ge ett vitt perspektiv på ämnet partnering samtidigt som en viss jämförelse skulle kunna göras mellan de svar som gavs.

2. Partnering

2.1 Partnerings utveckling

2.1.1 USA

Samarbetsformen partnering utvecklades av US Army Corps of Engineers i slutet av 1980-talet. Detta på grund av att stora delar av de amerikanska byggentreprenörernas intäkter gick åt för att lösa många av de tvister som ofta uppkom vid olika projekt (Kadefors, 2002).

De första tillämpningarna av partnering skedde vid ett dammprojekt och ett vägbygge 1988 respektive 1991, båda med goda resultat. Att det blev ett bra slutresultat beror till stor del på de inblandade aktörernas goda vilja och drivkraft (Andersson och Boberg, 2007).

2.1.2 UK

I Storbritannien har regeringen under 1990-talet arbetat tillsammans med industrin för att motverka byggbranschens ekonomiskt negativa utveckling och oförmåga att tillfredsställa de krav som beställarna efterfrågar. Detta är problem som sedvanligt lösts genom diverse kostsamma juridiska processer. Man insåg att behovet av samarbete var stort för att lyckas komma bort från problematiken och efter den så kallade Lathamrapporten, som kom 1994, har partnering blivit en alltmer populär samarbetsform i Storbritannien (Kadefors, 2002).

Det nya tankesättet som uppkom till följd av Lathamrapporten medförde att regeringen gav ”The Construction Task Force”, en grupp stora beställare, i uppdrag att undersöka vilka utvecklingsbehov som fanns inom bygg- och anläggningssektorn. Deras resultat, rapporten ”Rethinking Construction”, kom 1998. I rapporten lades stor vikt på byggprocessen och samspelet mellan aktörerna. I rapporten beskrevs partnering som en av de metoder som skulle läggas mest energi på, för att komma ifrån problematiken runt kvalitet, byggtider och kostnader (Lindkvist, 2005).

Man har också låtit ta fram standardiserade kontrakt, New Engineering Contract, NEC, för att underlätta för aktörer att ingå partneringsarbeten. I kontraktet står tydligt hur partneringprojekt ska genomföras och de inblandade aktörernas roller definieras tydligt för att främja samarbetet (Kadefors, 2002).

2.1.3 Norge och Danmark

I Norge önskade man stärka konkurrenskraften hos byggbranschen och under åren 1996-99 gjorde man ett forsknings- och utvecklingsprogram, vars tema var ”Samspillet i byggeprosessen”. Under programgenomförandet försökte man hitta nya sätt att genomföra byggprojekt som skulle vara flexibla och lättare att förändra i senare skeden. Inom projektet genomfördes tretton pilotprojekt, i sex av dessa projekt testade man nya organisationsformer. Enligt projektets slutrapport har de erfarenheter man fått från projekten främst varit goda, och man framhåller god ledning, ömsesidig förståelse, förtroende och samarbete som viktiga egenskaper i projekt (Kadefors, 2002).

I Norge har också Veidekke ASA, en av Norges och Skandinaviens största aktörer, utvecklat ett arbets sätt tillsammans med sina kunder. Arbets sättet bygger på totalentreprenader med tidig upphandling där stor vikt läggs vid förtroendeuppbyggnad och lagbyggnad (Kadefors, 2002).

I Danmark har flertalet partneringentreprenader utförts och framförallt offentliga beställare har visat ett stort intresse för samarbetsformen. By- og Boligministeriet har tillsammans med Erhvervsministeriet tillsatt en ”Byggepolitisk Task Force” som i sin rapport ”Byggeriets fremtid – fra tradition till innovation” som kom år 2000 lyfter fram partnering som ett viktigt utvecklingsområde. I rapporten säger man också att regeringen bör ändra på upphandlingslagstiftningen för att förenkla upphandling på andra parametrar än pris. (Kadefors, 2002).

Även näringslivet har visat intresse för partnering och representanter från Byggeriets Arbejdsgivere, Bygherreforeningen i Danmark, Danske Entreprenører, Foreningen for Rådgivende Ingeniører och Praktiserende Arkitekters Råd har tagit fram en guide för partnering hos privata beställare (Kadefors, 2002).

2.1.4 Sverige

Traditionellt uppfattas den svenska byggbranschen ha ett gott samarbetsklimat och en låg konfliktnivå. Det ska dock ej förnekas att konflikter uppkommer, men de brukar lösas av aktörerna själva och mycket sällan med inblandning av jurister (Lindkvist, 2005).

I och med att partnering använts och blivit ett framgångskoncept i andra länder har det även prövats i Sverige. Man har sett de traditionella upphandlingsformerna, där man främst ser till lägsta anbudspris, som ett problem och velat få aktörerna att se mer till projektens helhet. Vid ett bra samarbetsklimat mellan beställare, konsult och entreprenör minskar risken för konfliktuppkomst, och förmågan att lösa desamma underlättas. Det blir även lättare att få till ett tvärfackligt kompetensutnyttjande. Detta ska förhoppningsvis leda till en bättre och mer kostnadseffektiv lösning, kortare byggtid och bättre lönsamhet (Andersson och Boberg, 2007).

I Sverige, precis som i andra länder, har det från offentligt håll förekommit initiativ för effektiviseringar inom byggbranschen. Med utgångspunkt från den brittiska ”Rethinking Construction” tillsattes av regeringen den Svenska Byggharvet för att granska förhållandena i bygg- och anläggningsbranschen. Resultatet från deras utredning står att läsa i betänkandet *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kostnaderna, kvaliteten och kompetensen i byggsektorn* (SOU 2002:115).

Om syftet med utredningen står följande att läsa:

”Regeringen beslutade den 21 februari 2002 att tillkalla en kommission för att föreslå åtgärder som syftar till att främja konkurrensen och motverka konkurrensbegränsande beteende, användande av svart arbetskraft och kartellbildning inom bygg- och anläggningssektorn. Kommissionen skall vidare föreslå åtgärder som syftar till att hålla nere byggkostnaderna och höja kvaliteten inom bygg- och anläggningssektorn. Åtgärderna skall syfta till att bryta strukturer som motverkar en effektiv konkurrens och pristransparens, motverka användningen av svart arbetskraft, stärka byggherrekompentensen samt tydliggöra ansvaret för större entreprenadarbeten.”

Kommissionens arbete gick bland annat ut på att intervjua företrädare från företag, både offentliga och privata, och myndigheter och verk som har med byggbranschen att göra såsom intresseorganisationer och utbildningscentra. Dessa intervjuer visade att respondenterna inte såg sin delaktighet i de uppståndsna problemen, ej heller i lösningarna (Lindkvist, 2005).

Många aktörer i den svenska byggbranschen anser att vi har ett mer effektivt och konfliktfritt byggande än de flesta andra länder. Att införa partnering som formaliserad samarbetsform uppfattas därför som onödigt. Av tradition kvarlever också uppfattningen att konkurrens ger upphov till effektivitet. Dessa åsikter skall dock inte ses som hinder för att införliva de erfarenheter och åtgärder man fått i andra länder även i den svenska byggsektorn. Bra kan alltid göras bättre (Kadefors, 2002).

2.2 Definition av partnering

Begreppet partnering är svårt att definiera, vilket kan medföra problem eftersom det kan uppfattas olika av aktörerna i en byggprocess. Det är ju inte lämpligt om beställaren, entreprenören och leverantören har olika bild av, och därmed arbetar efter olika premisser i partneringprocessen (Andersson och Boberg, 2007).

Man brukar inte se partnering som en ny entreprenadform, ej heller som ett nytt upphandlingssätt. Däremot ser man det som ett helt nytt sätt att driva och genomföra projekt, där man vill ta vara på mer mjuka parametrar, som traditionellt inte framgår av kontrakt eller andra handlingar. Dessa värden kan vara arbetsmiljö och relationer mellan aktörerna kombinerat med en högre kvalitet på slutresultatet. Man vill också effektivisera arbetet och nå en högre kompetensutnyttjandegrad, jämfört med mer traditionella samarbetsformer. Partneringsamarbetet skall med andra ord fördjupa relationerna och bryta ner de hinder som annars kan tänkas motverka dessa, för att på så sätt ge en form av gemensam effektivitet, med ett kompetensutnyttjande som kan ske utan att man är låst till sin egen organisation (Kadefors, 2002).

Man kan dela upp partneringprojekt i två typer, strategisk partnering och projektpartnering. Projektpartnering är den vanligaste metoden och innebär att ett enskilt projekt upphandlas och genomförs som ett partneringsamarbete. Strategisk partnering innebär att ett fåtal aktörer skriver avtal och samarbetar över flera projekt, vanligen under 3-6 år, men det kan även röra sig om längre tid. Det finns ett fåtal exempel på strategisk partnering i Sverige och det som brukar nämnas i byggsammanhang är samarbetet mellan Wästbygg från Borås och McDonald's. Detta samarbete har lett till att Wästbygg byggt omkring 140 McDonald's-restauranger sedan 1995, de har även sänkt byggkostnaderna med 20 % och halverat byggtiden från 16 till 8 veckor. En del aktörer i branschen anser att projektpartnering endast är ett steg mot strategisk partnering och att de stora fördelarna med samarbetsformen kommer att synas först när de strategiska partneringsarbetena utvecklats i Sverige (Lindkvist, 2005).

Byggherrarna, Sveriges Byggindustrier, Sveriges Arkitekter, Gösta Fernström och Nigel Barr med flera företag och personer som har anknytning till partneringverksamhet driver en hemsida, www.partnering.se, där man förklarar begreppet enligt nedan:

”Partnering är en strukturerad samarbetsform i byggbranschen, där byggherren, konsulterna, entreprenörerna och andra nyckelaktörer gemensamt löser en bygguppgift. Det hela baseras på ett förtroendefullt samarbete, där alla spelar med öppna kort och där allas yrkeskunskaper kompletterar varandra genom alla skeden av byggprocessen. Grundidén är att byggherren tidigt samlar all den kompetens som behövs för att realisera projektet - att bilda laget. Vi undviker det traditionella stafettloppet där olika aktörer är inne i processen under en begränsad tid. I partnering tas allas kompetens tillvara och alla arbetar tillsammans i projektet från ax till limpa.”

På sidan listas även de tre nyckelfaktorer som gäller för alla partneringsprojekt, dessa är:

- Gemensamma mål
- Gemensamma aktiviteter
- Gemensam ekonomi

Utvecklas dessa punkter får man fram minimikrav gällande partnering. Tre av fyra av punkterna under varje rubrik bör vara uppfylld för att det ska få kallas för ett partneringsprojekt.

- Gemensamma mål
 - Drivs som ”Projektet AB”, man vill alltså lämna sin roll i den egna organisationen, så att alla parter kan klä sig i projektorganisationens roll och arbeta lojalt mot projektet.
 - Starta i tidiga skeden. Samarbetet och resultatet blir bättre om man gemensamt hittar lösningar i ett tidigt skede.
 - Partneringsdeklaration och –avtal skall bevisa att man är villig att driva projektet tillsammans.
 - Öppenhet med rätt team och medarbetare.
- Gemensamma aktiviteter
 - Startworkshop, kontinuerliga workshoppar och lagbyggande. Alla ska känna av partneringsandan för att kunna dra jämt.
 - Ständiga förbättringar, snabba och enklare beslut främjar samarbetet och resultatet.
 - Partneringsorganisation med konfliktlösningstrappa. Ett gemensamt konfliktlösningssystem skall tas fram.
 - Gemensam riskhantering.

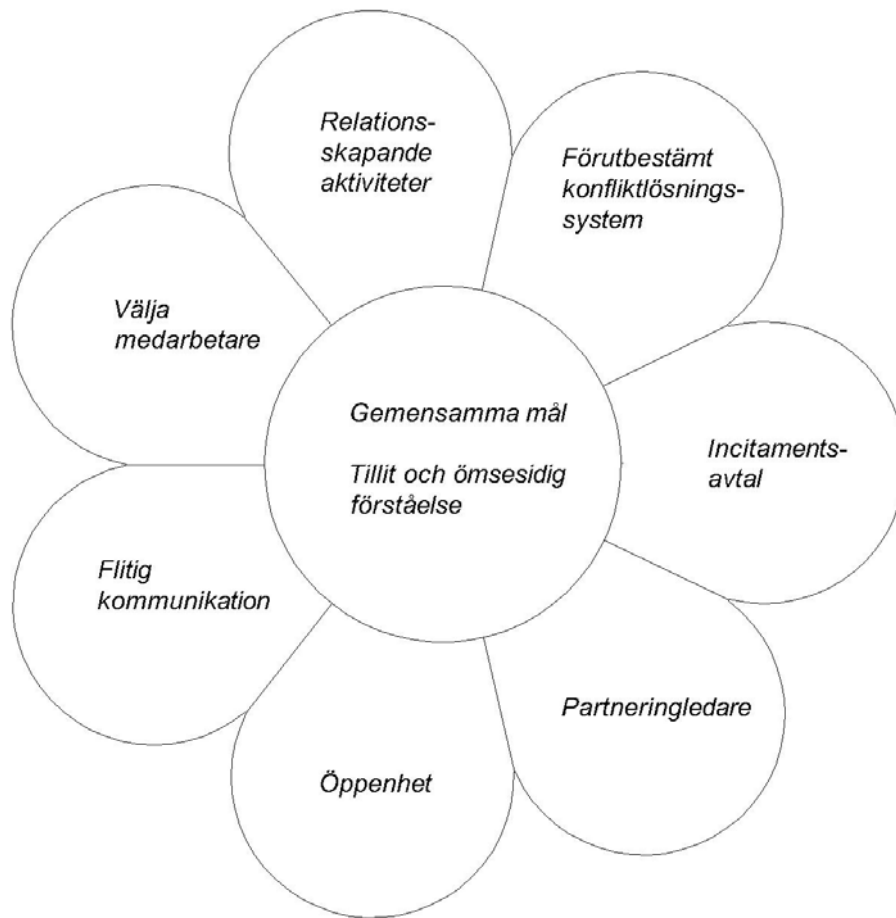
- Gemensam ekonomi
 - Upphandling på mjuka parametrar, ej enbart fokus på lägsta pris.
 - Gemensamma visioner och mål, vilket innebär win-win för alla deltagare.
 - Öppen ekonomi för alla i projektet. Alla parter ska kunna få ta del av andras ekonomi inom projektet, ingen ska ha något att dölja. Ekonomin ska redovisas regelbundet.
 - Överenskommelse om riktpolis med incitamentsavtal och/eller bonussystem.

Anna Kadefors väljer i sin rapport att definiera de viktigaste beståndsdelarna i ett partneringsamarbete som:

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

Dessa fyra punkter är något övergripande för alla partneringsprojekt, men tillvägagångssätten skiljer sig om man ser det på ett mer detaljerat plan. Något som dock alltid bör läggas stor vikt vid är de inom projektet gemensamma sammanträdena, workshoparna, som skall få alla att känna gemenskap och på så sätt underlätta genomförandet och framkomsten till de gemensamma målen. Många av de handböcker som finns inom ämnet är just inriktade på att lyckas med genomförandet av workshoppar (Kadefors, 2002).

Ett sätt att beskriva partnering har tagits fram av Johan Nyström, doktorand på Kungliga Tekniska Högskolan. Nyström har med utgångspunkt i filosofen Ludvig Wittgensteins familjelikhetsbegrepp tagit fram den så kallade partneringsblomman. Familjelikhetsbegreppet kan kortfattat beskrivas som att ingen ser exakt likadan ut, men alla har återkommande drag och egenskaper som liknar varandra. En skillnad mellan familjelikhetsbegreppet och partneringsblomman är att Nyström funnit två egenskaper som ständigt återkommer i partneringsarbeten. Dessa två, "Gemensamma mål" och "Tillit och ömsesidig förståelse", får således symbolisera blomman centrum. Kronbladen utgörs av egenskaper som är vanliga vid partnering, men som kan variera mellan projekt. En beställare bestämmer vad partneringsarbetet ska innebära i ett visst projekt, men kan i sitt förfrågningsunderlag hänvisa till partneringsblomman för att sedan, i samråd med berörda parter, bestämma samarbetets innebörd (Andersson och Boberg, 2007).



Figur 2.2: Partneringblomma, fritt efter Johan Nyström.

3. Partneringprocessens uppbyggnad

3.1 Deltagare

En viktig del av samarbetet i en partneringprocess är valet av de medverkande aktörerna. Erfarenheter har visat att hinder som motverkar ett gott samarbete oftare beror på tillkortakommanden vad gäller kompetens och attityder hos deltagarna i ett projekt, snarare än egenskaperna i det specifika projektet. Det är av yttersta vikt att nyckelpersonerna i projektet visar engagemang och har en drivande roll. Särskilt viktigt är det då någon eller några av parterna varken arbetat med varandra eller med partnering tidigare. Ledningen för projektet bör alltså ha en positiv bild av partnering och vara villiga att satsa tid och resurser för att uppnå ett lyckat samarbete (Andersson och Boberg, 2007).

Ett samarbete likt partnering kan upprättas mellan vilka aktörer som helst inom projektet, men för att resultatet skall bli optimalt krävs att de dominerande aktörerna är med på samarbetet. Det är alltså särskilt viktigt att byggherren samarbetar med de övriga inblandade, för om så inte är fallet kan det innebära att effektiviseringen sker genom rena nedskärningar vilket skulle inskränka på slutproduktens kvalitet. I Storbritannien och Danmark har man låtit projektörer och konsulter vara med i partneringprocessen, men underentreprenörer har inte medverkat i någon större grad (Andersson och Boberg, 2007).

En av de stora skillnaderna mot traditionella projekt är att arkitekter och konsulter ska vara med från ett tidigt stadium till projektets slutfas, istället för att lämna iväg sina handlingar när de är klara. Detta medför att det i ett senare skede blir enklare att göra ändringar i handlingarna. I slutändan leder detta till högre kvalitet och att onödigt arbete undviks eftersom arkitekterna och konsulterna är med och delar ansvaret för slutresultatet (Andersson och Boberg, 2007).

3.2 Partneringledare

Partneringledaren ska fungera som en neutral part i projektet, vars främsta uppgift är att få de övriga deltagarna att känna sig delaktiga. Partneringledaren ska även iaktta deltagarna och få dem att våga vädra sina åsikter. Om detta inte sker kan det resultera i problem längre fram i projektet, då man enbart lystrat till de stora aktörerna och förlorat kompetenstillskott från de mindre (Andersson och Boberg, 2007).

3.3 Kommunikation – Workshop

En grundläggande förutsättning för ett gott samarbete är god kommunikation. Detta sker bland annat genom så kallade workshoppar. Uppstartsmötet är den workshop där hela projektet tar sin början, men de kontinuerliga mötena under utförandet av projektet kan även de kallas workshoppar (Andersson och Boberg, 2007).

Startworkshopen bör läggas extra stor vikt vid eftersom det är här som samarbetet tar sin verkliga början. Om förtroendet byggs upp under startworkshopen leder detta till att förståelsen och informationsutbytet mellan aktörerna ökar. Alla inblandade parter, men framför allt nyckelpersonerna, bör delta i startworkshopen. Det är också här som partneringledarens roll är som tydligast. Det är partneringledaren som håller i

startworkshopen och den utbildning om partnering som sker i samband med denna. Huvudsyftet är att alla deltagare ska få lära känna varandra och få en god inblick i vad partneringsamarbetet innebär. De eventuella problem som kan tänkas uppstå under projektet ska man här försöka få fram och handlingsplan för att följa upp och åtgärda de identifierade problemen ska tas fram. Det är även under startworkshopen som de gemensamma målen för projektet diskuteras fram (Kadefors, 2002).

3.4 Gemensamma mål

Ett av de viktigaste medlen för att skapa en god partneringrelation är de gemensamma målen. Dessa ska parterna sammanställa tidigt i projektet, alltså redan på uppstartsmötet eller vid en inledande workshop. Eftersom det kan förekomma olika åsikter om vad som är viktigt i projektet anser man det väsentligt att alla aktörer ska få vara med och vädra sina åsikter. Genom att alla parter får vara med och besluta om de gemensamma målen skapas en för samtliga gynnsam situation, där de individuella målen hos en aktör bäst uppfylls genom uppfyllande av de gemensamma målen. Det kan, om inte alla aktörer deltar vid målens fastställande, ske en suboptimering av projektet, alltså att de inblandade ser till sin egen organisations bästa istället för att verka lojalt mot projektet. En förutsättning för att kunna fastslå lösningar där alla är vinnare är att parterna känner till varandras behov och intressen och respekterar dessa (Kadefors, 2002).

Det som skiljer partneringprojektens mål från de mer traditionella är att de är gemensamma och kan innefatta mer mjuka värden som exempelvis samarbetsklimat och engagemang. Dessa mål kan tyckas svåra att mäta men det kan exempelvis ske genom enklare enkätundersökningar hos deltagarna under projektgenomförandet. En del sakkunniga inom partnering menar att målen man kommer fram till i uppstartsskedet är av mindre vikt. Det är det samarbetsklimat och den ömsesidiga respekt som byggs upp som är det viktiga vid målformuleringen (Andersson och Boberg, 2007).

Det bör också tidigt bestämmas vem som har ansvar för att målen kommer att uppfyllas och följas upp. Detta ansvar innebär inte att denne själv ska uppfylla målet, däremot skall personen se till att alla arbetar för målets uppfyllande. Framför allt vid strategisk partnering är det av yttersta vikt att noggrant följa upp målen, för att på så sätt komma fram till förändringar och förbättringar till nästkommande projekt. Vid projektpartnering bör man under arbetets gång kontinuerligt göra uppföljningar för att på så sätt få till snabba förbättringar direkt i projektet (Fernström, 2003).

När så alla enats om projektets mål nedtecknas dessa i partneringdeklarationen som alla aktörer undertecknar. Partneringdeklarationen är inget kontrakt i juridisk mening, snarare det dokument som uttrycker vad projektet ska uppnå och hur det ska genomföras. Dess syfte är också att tydligt markera en moralisk förpliktelse, de som undertecknar ska arbeta lojalt mot projektet och respektera de övriga aktörerna (Kadefors, 2002).

3.5 Ekonomi – Incitament/Öppenhet

Partnering är som tidigare nämnts inte en ny ersättnings- eller kontraktsform, snarare ett sätt att samarbeta och komma överens om gemensamma mål, detta gäller inte minst ekonomiskt. Ett partneringsamarbete går att applicera på vilken kontraktsform som helst.

Gemensamt mellan olika partneringsprojekt är dock att man bör enas om en riktpris och ett belöningsystem, oftast utformat som ett incitamentsavtal (Kadefors, 2002).

Incitamentet är den gemensamma "morot" som ska få aktörerna att arbeta mot målen. I en byggentreprenad innebär det att det lönar sig för entreprenören att bygga till ett lägre pris, medan det kommer att straffa sig att överskrida riktpriset (Nordstrand, 2003).

Incitamenten ska vara utformade på ett sådant vis att aktörerna lägger stort intresse på projektets välgång. Inom partnering ska man sträva mot 50/50-fördelning mellan beställaren och de övriga aktörerna. Om riktpriset underskrids innebär det alltså att beställarens totala kostnad minskar med 50 %, medan de övrigas arvoden höjs med 50 % fördelat proportionellt mot deras respektive kostnadsandel av projektets totala kostnad (Andersson och Boberg, 2007).

Något som skiljer partneringsprojektens ekonomi från de traditionella entreprenaderna är att alla aktörer skall arbeta med öppen ekonomi. Entreprenörer och underentreprenörer ska löpande kunna redovisa alla sina kostnader och fakturor med eventuella rabatter, samt de enligt kontraktet överenskomna påslagen öppettill kunden. Detta förstärker samarbetet och misstro kan undvikas (Andersson och Boberg, 2007).

Ett sammanfattande citat om partneringsprojekts ekonomi och öppenhet görs av Peter Lauge Christensen i Byggindustrin nr. 18 2002:

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

3.6 Konflikt hantering

Partnering framhålls emellanåt som ett sätt att undvika konflikter, medan det ibland är just konfliktlösningssystemen som understryks. Partneringsforskare i Australien har dock kommit fram till att undvikandet av konflikter ej är något som kan symbolisera partnering. De har istället enats om att man bör utnyttja konflikterna på ett positivt sätt och ta med sig den kreativitet och de lärdomar som konflikten gav upphov till för att använda dem senare i projektet. För att detta ska kunna ske effektivt måste man tidigt ha kommit till insikt om de konflikter som kan uppkomma och utarbetat ett konflikt hanteringssystem utifrån dessa erfarenheter (Rhodin, 2002).

I ett väl utarbetat konflikt hanteringssystem ingår både åtgärder för att förebygga konflikter och system för att lösa dem. Exempel på förebyggande åtgärder är de övningar och utbildningar samt den lagbyggandeaktivitet som kan ske i samband med workshoparna (Kadefors, 2002).

De vanligaste systemen för problem- och konfliktlösning utgår från en trappstegsmodell, där man definierar lag i organisationens olika nivåer. Dessa nivåer kan till exempel vara på teknisk, projektlednings- och högre ledningsnivå. När nivåerna är utarbetade tilldelas dessa en viss tid som de sedan har på sig att lösa eventuella konflikter innan dessa lyfts till nästa nivå i trappan, denna tid är vanligen 2-7 dagar. Om konflikten ej kan lösas inom dessa nivåer får man med hjälp av en neutral part försöka lösa den. En stor fördel med ett sådant här system anses vara att konflikten löses på en låg nivå, då det kan uppfattas som ett misslyckande att

behöva lyfta den till högre instanser. Att det är lag med olika bakgrund som tillsammans löser konflikterna medför också att de krav som ställs på varandra oftast hålls på en nivå som uppfattas som rimlig (Kadefors, 2002).

För att konflikthanteringssystemet ska fungera på ett tillfredsställande sätt krävs dock att aktörerna uppfyller sina åtaganden. Misstag ska givetvis tillåtas, men om sådana sker vid upprepade tillfällen bör ledningen agera snabbt då det gärna smittar av sig. Upprepade problem tär på den moral och de attityder som ska färga projektet. En tänkbar åtgärd är att byta ut personen och ge denne bättre lämpade uppgifter, man strävar trots allt efter att uppfylla projektmålen. Det är dock inte så att konflikthanteringssystemet ska leta efter syndabockar, huvudsyftet att lösa problemen kvarstår (Kadefors, 2002).

4. Partnering och LOU

Statliga och kommunala myndigheter, bolag och andra aktörer som bedriver sin verksamhet i det allmännas intresse och vars kapital eller styrelse i huvudsak kommer från stat eller kommun kallas offentliga beställare. Dessa beställare måste, med vissa undantag, rätta sig efter lagen om offentlig upphandling, LOU. Dessa kallas i lagen för upphandlande enheter. Lagen omfattar upphandling av varor och tjänster, exempelvis entreprenader av olika slag. Ordet leverantör gäller även för dem som levererar de olika tjänsterna, alltså entreprenörerna (Nordstrand, 2003).

LOU trädde i kraft 1994 i samband med att Sverige skrev under EES-avtalet och har sedan ändrats några gånger, bland annat vid Sveriges inträde i EU 1995. Med lagen vill man integrera EG:s offentliga upphandlingsregler i svensk lagstiftning. I LOU gör man skillnad på upphandlingar över och under så kallade tröskelvärden, om upphandlingen avser kostnader under tröskelvärdet kan förenklad upphandling tillämpas. Är värdet av upphandlingen över tröskelvärdet måste man följa vissa EG-direktiv. Det tröskelvärde som gäller för byggnadsentreprenader är 5 miljoner euro. För varor och tjänster, exempelvis konsultuppdrag, är gränsen 200 000 euro (Green och Wetterholm, 2006).

Tidigare har man kunnat se att många offentliga beställare varit skeptiska till partneringsarbeten då de känt sig låsta under LOU. Erfarenheter dels från andra europeiska länder, dels från Sverige har visat att lagen inte är ett hinder för partnering om den hanteras på rätt sätt. Många kommuner och andra offentliga beställare har, på grund av överklaganden och överprövningar skrämmts till att upphandla med alltför stort fokus på lägsta pris. Om de istället är tydliga och upphandlar på mer mjuka parametrar kan partnering bli en aktuell samarbetsform. 2007 introducerades den nya lagen om offentlig upphandling, vilken underlättar för de offentliga beställarna. Några av de viktigaste förändringarna är väldigt positiva för partneringliknande samarbeten. Ett urval av dessa förändringar listas nedan:

- Den upphandlande enheten ges rätt att "förhandla" före upphandlingen vilket medför att arkitekter, konsulter och underentreprenörer kan vara med i tidiga skeden.
- Rangordning och viktning av urvalskriterierna. Detta underlättar upphandling på andra värden än kapital.
- Rätt att efter anbudsöppning träffa och intervjua anbudsgivare och nyckelpersoner i projektet. Detta kan ge en inblick i deras organisationer och man kan få uppfattning om de har rätt kompetens och inställning för att ingå i ett partneringprojekt.

– Strategiska samarbeten får gälla i upp till fyra år, sedan måste upphandlingen göras om. Om det är fråga om en närmast identisk produkt kan en längre samarbetstid komma att accepteras.

LOU utgör alltså inte något hinder för vare sig projekt- eller strategisk partnering, det är beställarens inställning som avgör om det kommer att användas. Beställaren måste också vara väldigt tydlig vad gäller viktningen av de olika parametrarna för att öka kreativiteten i branschen (Fernström, 2006).

5. NCC och partnering

Nedan följer en sammanställning av hur NCC valt att definiera och arbeta i partneringprojekt, informationen kommer från deras hemsida www.ncc.se.

Partnering innebär för NCC en strukturerad samarbetsform i byggbranschen där samtliga aktörer såsom byggherren, konsulterna och entreprenörerna gemensamt löser en bygguppgift. Detta ska förverkligas med ett förtroendefullt och öppet samarbete där allas yrkeskunskaper kompletterar varandra genom hela byggprocessen. De tre nyckelfaktorerna gemensamma mål, gemensamma aktiviteter och gemensamma ekonomiska intressen ska verka för att få parterna att fungera som ett lag och att samarbeta tills projektet är slutfört. Man kan säga att man skapar företaget "Projektet AB" där man sätter ihop ett lag med människor som inte bara har rätt kompetens utan strävar efter samma mål och har liknande värderingar kring ärlighet, respekt och tillit. Alla går samman och gör sitt bästa för att det fiktiva företaget ska vara så framgångsrikt som möjligt.

Resultatet är tänkt att bli en produkt med högre kvalitet och med större säkerheter. Genom öppen och förnuftig inbördes dialog och genom att alla aktörer är delaktiga under hela projektet vill man få projektet att bli mer överskådligt. Detta medför att risker kommer att kunna undvikas till större grad. En öppen ekonomi ger en bättre kontroll av kostnaderna, vilket ger en större budgetsäkerhet. Samarbete och förståelse ska premieras och främja positivt och konstruktivt samarbete.

Själva partneringprojektet är en dynamisk process som kan delas in i fyra faser, vilka var och en är avgörande för projektets vidare förlopp. Fas 0 är när samarbetet startar och där samarbetspartners med rätt kompetens och förtroende utses. Här får parterna skapa de inledande kontakterna och känna att man har likvärdiga ambitioner och motivation, helt enkelt att man är villig att samarbeta med varandra. Fasen avslutas med att parterna tecknar ett partneringavtal vilket är utgångspunkten för det fortsatta samarbetet. Fasen kan också leda till beslutet att man väljer en annan samarbetsform eller andra aktörer.

När projektdeltagarna har skrivit kontrakt och uppnått konsensus angående de ekonomiska ramarna och fastslagit projektets mål är det dags att börja definiera projektet. Fas 1 inleds där projektets utformning ska ske och den inledande workshopen drar igång. Här ska de gemensamma målen stakas ut tillsammans med förutsättningarna för samarbetet på lednings- och utförandenivå. Roller och ansvar ska tilldelas alla funktioner och projektets byggprogram ska utarbetas. Dialogen mellan beställare, användare, arkitekt, konstruktör och entreprenör är fri och ska bidra till ökat utväxlande av åsikter, vetande och visioner. Ett konkret projektförslag ska presenteras där samtliga parter fått talan för att optimera byggnationens funktion och utförande. Dialogen ska även innefatta ekonomin där ett öppet och successivt kalkylarbete leder till ett riktpreis och de ekonomiska ramar projektet ska röra sig inom. Man försöker också få projektet att bli så kostnadseffektivt som möjligt.

När riktpriiset och huvudlinjerna för projektet är klara är det dags att förbereda själva utförandet i fas 2. Här ska alla detaljerna klargöras genom en dialog mellan beställaren, arkitekten, konstruktören och entreprenören. Målet är att arbeta fram så optimala lösningar som möjligt genom en avvägning mellan beställarens behov och kraven på funktionalitet, utförande, byggvänlighet och ekonomi. När rätt underlag tagits fram kan man spara tid genom att låta själva byggproduktionen fortgå samtidigt som detaljprojekteringen görs färdig. Detta innebär även att arkitekten och konstruktören måste följa arbetet på byggarbetsplatsen

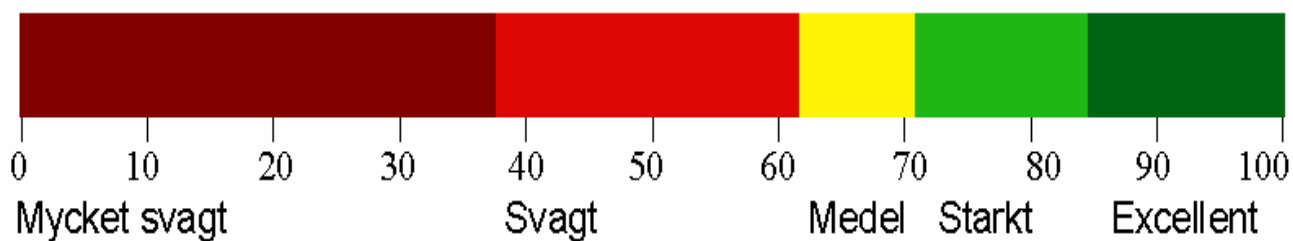
noggrannare än de normalt kanske skulle ha gjort. Samtidigt följer projektgruppen upp målen kring kvalitet, tid och ekonomi samt eventuella andra mål som sattes upp under den första workshopen. De ska också säkerställa att målsättningarna för samarbetet under processen följs upp.

Avslutningsfasen i partneringsprojektet, fas 3, är då bygget levereras till beställaren och tas i bruk. Det återstående är garantibesiktningen och åtgärdande av eventuella fel. Nu ska även projektet utvärderas sett till samarbetet och de gemensamma målsättningarna. Både den individuella och kollektiva arbetsinsatsen betygsätts genom att granska och jämföra produkten och processen mot förväntningarna. Detta tillsammans med mellanutvärderingar under projektet gör att deltagarna kan göra en riktig värdering av den färdiga produkten. På alla partneringsbyggprojekt mäter NCC en serie nyckelindikatorer kring produktens kvalitet, pris, tidsram och övriga kriterier som avgör projektets framgång. Till detta följer en värdering av arbetsprocessens förlopp och det enskilda företags bidrag till den gemensamma målsättningen. På detta sätt hoppas man kunna fortsätta utvecklingen av en värdeskapande samarbetsform.

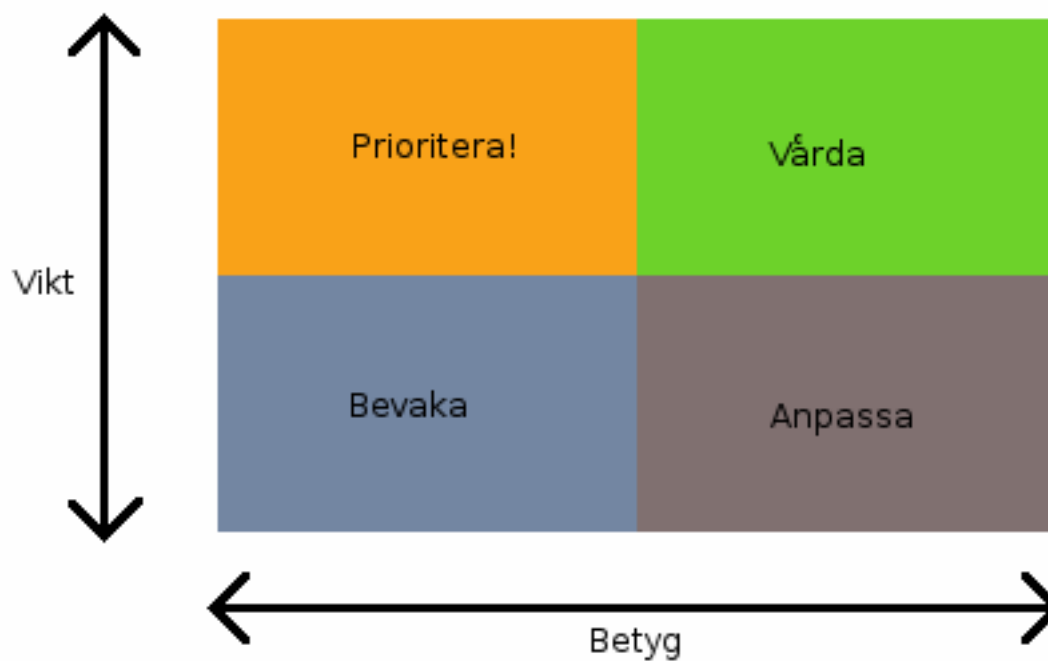
5.1 NCC:s enkätundersökning

För att få en uppfattning om vad beställarna ansåg om partnering som samarbetsform lät NCC konsultföretaget Tyréns Temaplan göra en kvantitativ enkätundersökning. Den skickades ut till NCC:s kunder i Sverige under hösten 2007. Av 98 framkomna enkäter besvarades 66. Syftet med undersökningen var att utvärdera om det är bättre att genomföra projekt med partneringsmetoden jämfört med traditionellt projektgenomförande. Målet var också att få svar på hur nöjd man är med resultaten i slutförda partneringsprojekt samt påvisa vilka kvaliteter som anses värdefulla. Urvalet i mätningen är dock för begränsat för att kunna ge en säkerställd statistiskt skattad förklaringsmodell. Detta skulle kräva ytterligare kompletterande mätningar, därför har den presenterade analysen utgått från en tänkt förklaringsmodell (Kundanalys NCC Partnering).

Resultatet är tänkt att visa ett sorts total- och nöjdhetsindex. Totalindex är projektdeltagarnas totalbetyg på det gemensamma projektet uttryckt som ett medelvärde av hur nöjd eller missnöjd man är totalt sett, hur det motsvarade ens förväntningar samt hur nära det ideala projektet det var. Nöjdhetsindex är projektdeltagarnas totalbetyg på NCC:s deltagande i projektet, uttryckt som ett medelvärde av hur nöjd eller missnöjd man är med deras medverkan totalt sett, hur den motsvarade förväntningarna och hur nära en ideal projektdeltagare NCC är. Till betygen viktas även frågorna så att t.ex. en fråga med dåligt betyg men hög vikt prioriteras framför en fråga av lägre vikt. Betygsskalan är mellan 1-100 och anges i poäng, inte procentuellt, och värderas enligt figur (Kundanalys NCC Partnering).

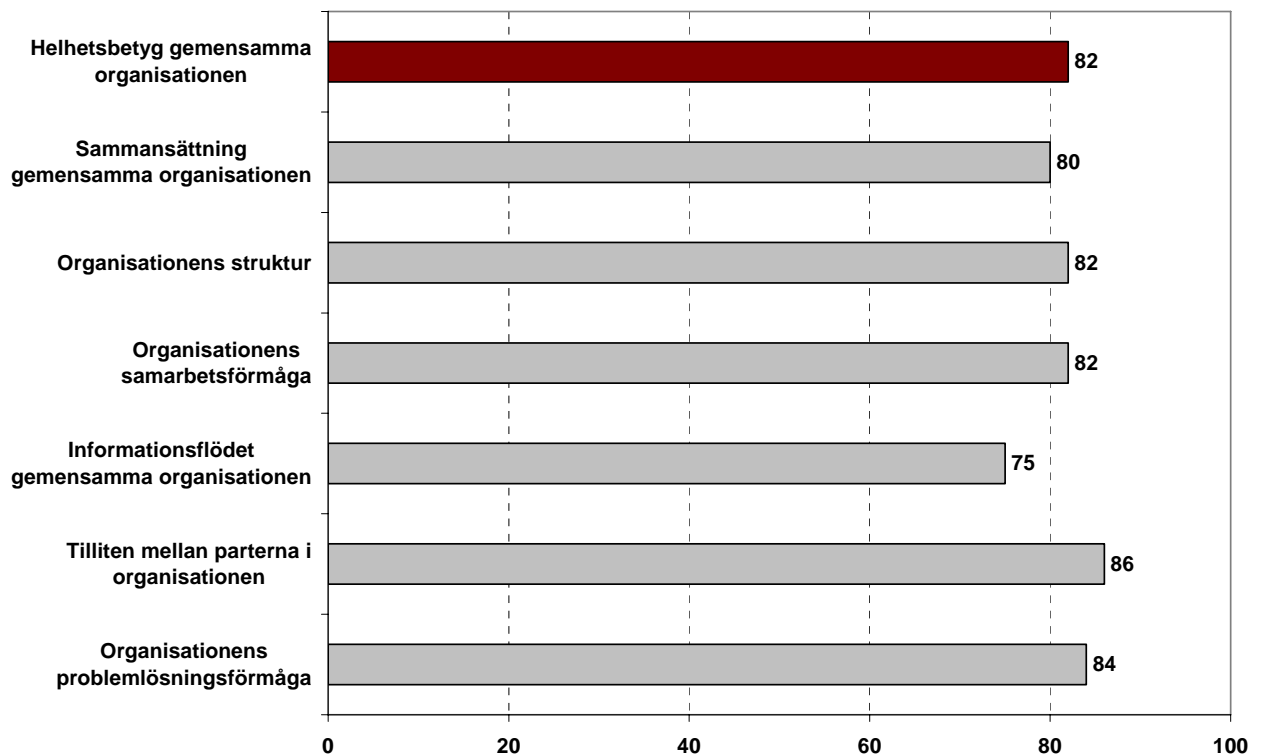


Figur 5.1.1: Totalindex och Nöjdhundindex - Alla branscher och alla typer av produkter.

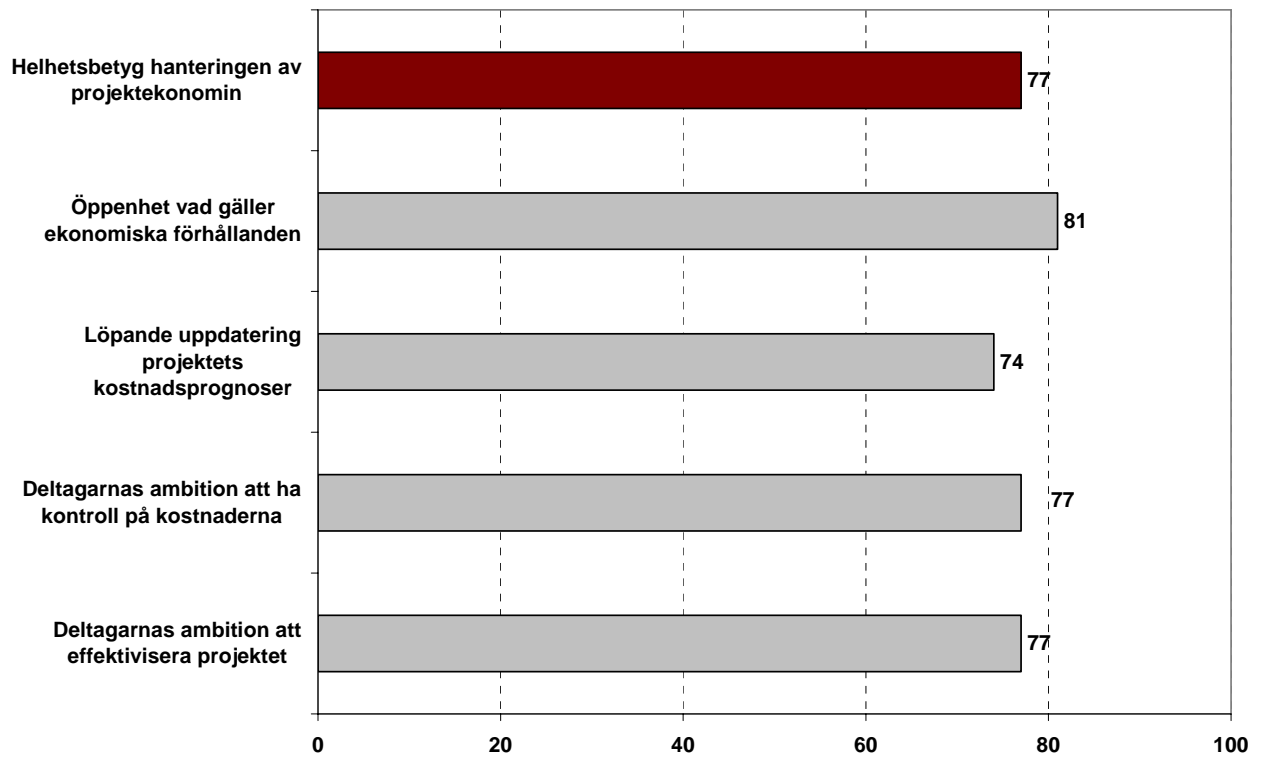


Figur 5.1.2: Modellen fångar in såväl betyg som vikter – grunden för ett effektivt kvalitetsarbete.

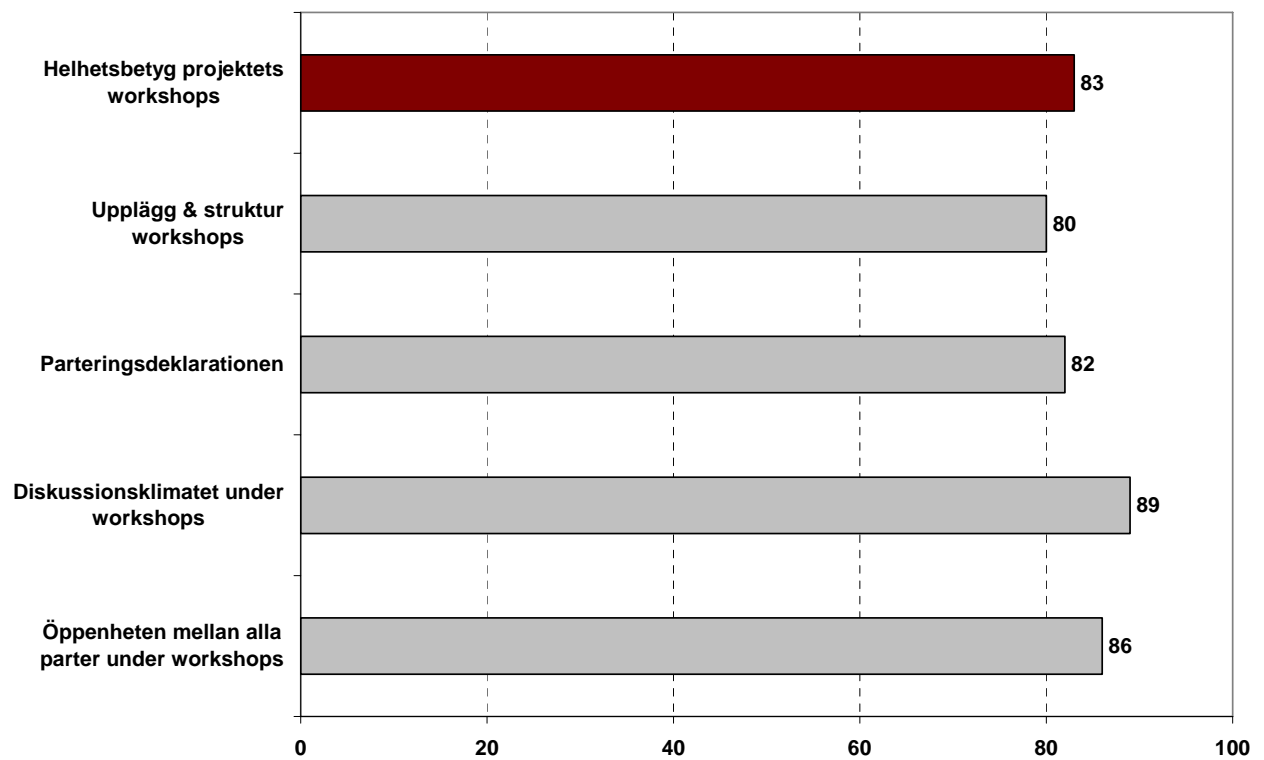
En sammanfattning av resultaten visar att projektdeltagarna är mycket nöjda med genomförda partneringsprojekt. Totalindex visade ett genomsnittligt betyg på 79, något som är väldigt starkt. Bakom detta höga betyg ligger främst nöjdhetsindexet och frågor kring den gemensamma organisationen. Överlag har alla frågor i undersökningen fått starka betyg. De som ligger lite lägre är informationsflödet inom gemensamma organisationen, löpande uppdatering av kostnadsprognoser samt tidsplaner. Projektdeltagarna är mycket nöjda med projektets workshops, framförallt vad gäller diskussionsklimatet och öppenheten mellan alla parter. Vid jämförelse med traditionella entreprenadformer fick frågan om partnering som helhet ett bättre sätt att genomföra byggprojekt 84 poäng. Frågan om det gav ett mer positivt och konstruktivt samarbete fick det höga betyget 88 (Kundanalys NCC Partnering).



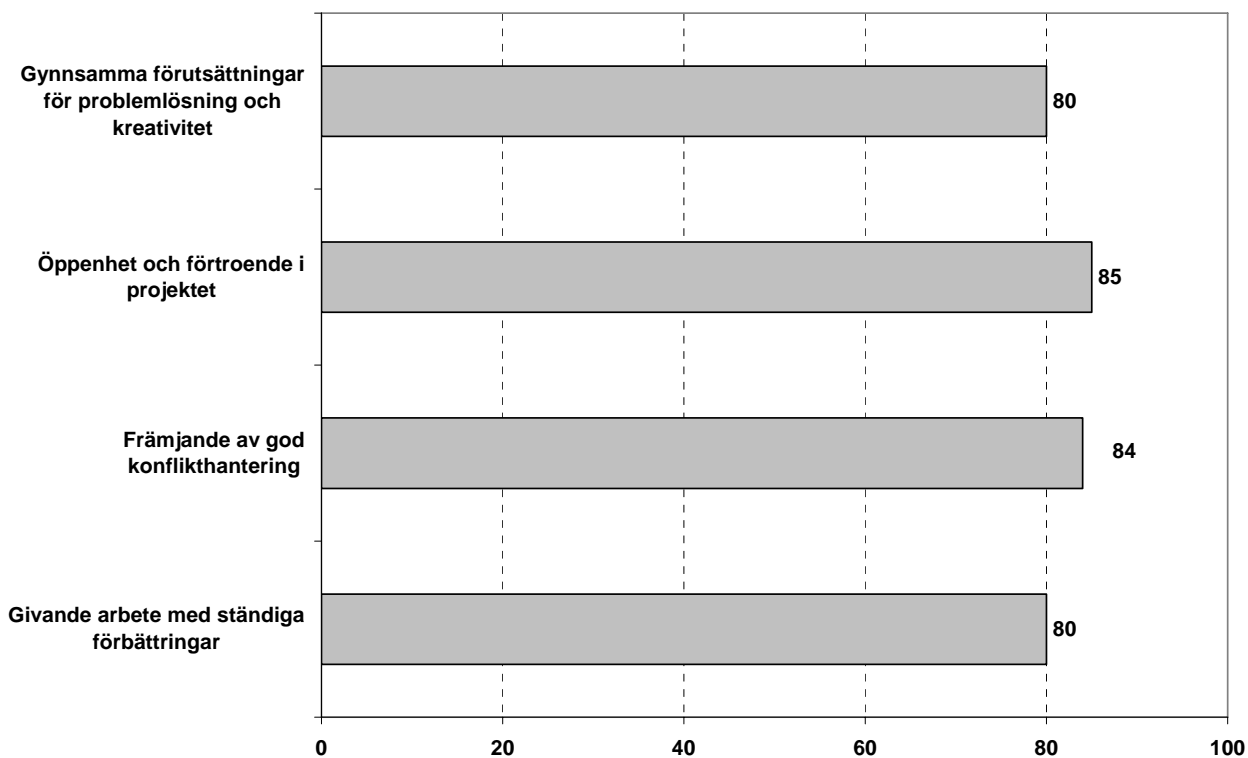
Figur 5.1.3: Gemensamma organisationen.



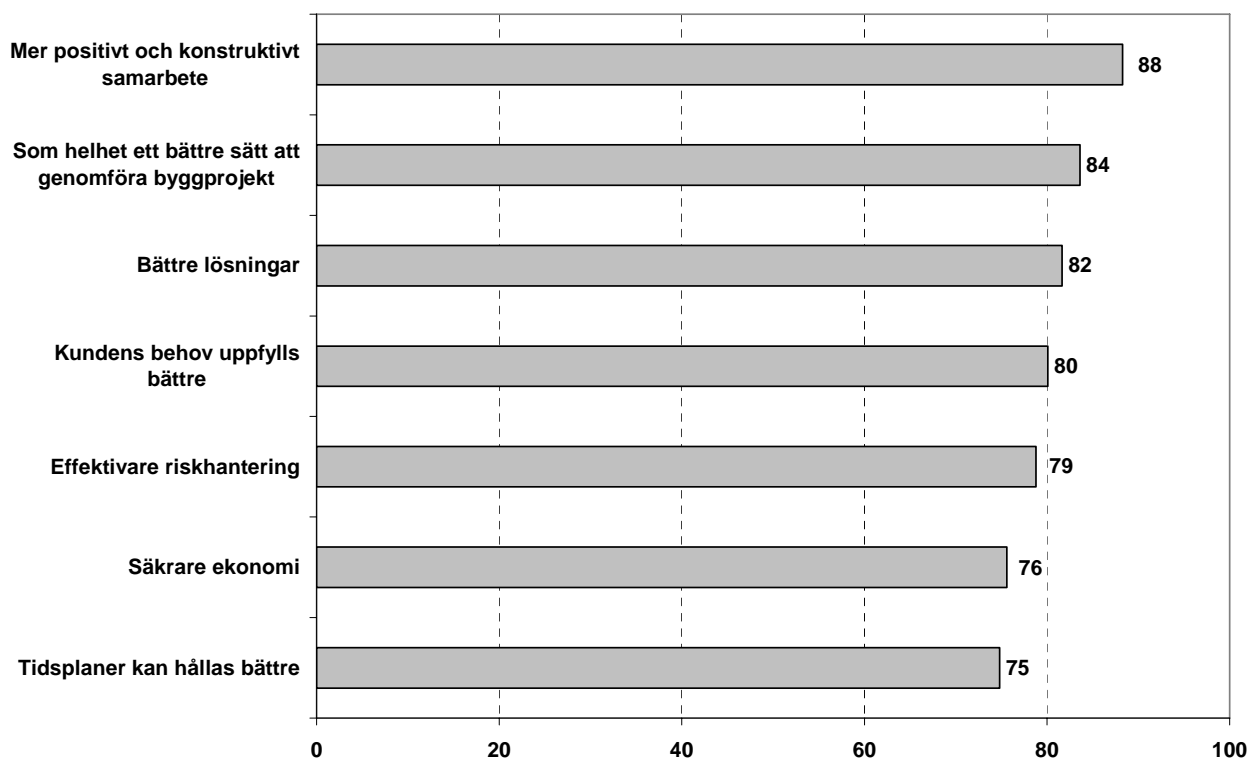
Figur 5.1.4: Hantering av projektekonomi.



Figur 5.1.5: Projektets workshoppar.



Figur 5.1.6: Staplarna ger svaret på frågan "Projektet har p.g.a. att det varit ett partneringsprojekt, lett till:".



Figur 5.1.7: Partneringsprojekt i jämförelse med traditionellt byggprojekt.

6. Metod

6.1 Bakgrund till intervjun

6.1.1 Syfte

Anledningen till intervjun är att göra en uppföljning av den kvantitativa undersökning NCC hade låtit Tyréns Temaplan utföra bland sina beställare av partneringsprojekt. Frågan som önskas få besvarad är hur kunderna i de olika projekten uppfattat samarbetet, deras reflektioner och önskemål om hur det skulle kunna förbättras till nästa gång om partnering åter skulle vara en aktuell samsarbetsform. Man vill bekräfta den slutsats man kan dra av enkätundersökningens resultat; att partneringsamarbetet överlag har fungerat väl.

6.1.2 Avgränsningsramar

Partnering kommer antas vara ett känt begrepp för både respondenten och intervjuaren. Med NCC:s tidigare undersökning som bakgrund kommer en kvalitativ intervju att genomföras med en öppen riktad utformning. Frågorna kommer att begränsas till att handla om hur respondenten, alltså beställaren, subjektivt ställer sig till partneringsamarbetet. Detta berör hur arbetet internt och mellan parterna har fortskridit, hur resultatet blev och om det var vad som förväntats samt synpunkter på vad som fungerat och vad som borde förbättras till nästa gång om partnering skulle vara aktuellt som samsarbetsform.

6.1.3 Tillvägagångs-/angreppssätt

NCC har tidigare låtit genomföra en undersökning i form av enkäter, där man fick sätta ett niogradigt betyg, vilken skickades ut till beställare i olika partneringsprojekt inom Sverige. Denna undersökning var högst styrd med ett nomotetiskt angreppssätt som påvisade hur många som överlag var nöjda med samsarbetsformen. Målet var att kunna fastslå ett slags nöjdhetsindex med en 100-gradig skala med en individuellt utformad förklaringsmodell. Resultatet presenteras med ett betyg i hur nöjda de tillfrågade varit i en lång rad olika frågor.

För att komplettera den kvantitativa undersökningen kommer denna undersökning att försöka fördjupa resultaten med en kvalitativ undersökning i form av intervjuer till ett fåtal utvalda beställare. Angreppssättet kommer att vara ideografiskt med nomotetiska inslag. För att kunna spegla respondenternas tankar och åsikter men ändå hålla sig inom det för undersökningen intressanta området kommer intervjun att ha formen öppen, styrd intervju. Detta innebär att frågorna som kommer att ställas är ganska vida och respondenten kommer till viss del själv kunna påverka vad denna tycker är av värde. Samtidigt kommer frågorna och följdfrågorna att ha en tydlig anknytning till ämnet för att hålla intervjun relevant och jämförbar med de andra intervjuerna. Analysen kommer att göras kvalitativt och resultaten skall jämföras med varandra. Slutsatsen kommer att framarbetas med deduktion, alltså gå från att spegla allmänna åsikter till mer enskilda.

Intervjuerna äger rum på respondenternas arbetsplatser som är vitt utspridda i Sverige och beräknas ta ungefär 40-60 minuter. Dock är inte intervjuerna begränsade till denna längd utan pågår tills frågorna är besvarade eller den intervjuade tycker sig ha sagt det som kan tänkas vara intressant. Intervjuerna består av två personer, den ena sköter frågorna medan den andra antecknar och ställer eventuella följdfrågor samtidigt som intervjun upptas med diktafon. Frågorna som ställs är tänkta att se till att man får en bra helhetsbild av projektet och

respondentens åsikter. Följdfrågorna ska uppmana respondenten att gå vidare i ämnet. För att kontrollera huruvida intervjuens frågor är relevanta och ställs i en för respondenten logisk ordning utfördes en provintervju på en tredje byggingenjörstudent. Förutom sakfrågorna erbjuds även respondenten tillägga vad denne tycker förbigåtts eller vill fördjupa sig inom.

6.1.4 Teorianslutning

Partnering är ett relativt nytt begrepp i Sverige men själva tillvägagångssättet är ganska väldokumenterat, även om det finns många varianter och skillnaden mellan projekten kan vara stor. Under pågående högkonjunktur har många större byggföretag intresserat sig för samarbetsformen och experimenterar lite för att få en så effektiv organisation som möjligt. Det är nu när flera stora projekt blivit färdigställda som man kan börja utreda för- och nackdelarna samt om det finns en framtid även i lågkonjunkturer. Över lag är undersökningarna positiva och detta arbete hoppas gå lite djupare och komma fram till om och varför beställaren är positivt inställd till partnering.

6.2 Intervjumetodik

Den information som här nedan följer är hämtad ur boken *Intervjumetodik* skriven av Annika Lantz (1993).

6.2.1 Den professionellt genomförda intervjun

Intervjun har som uppgift att samla information för ett särskilt syfte, detta kräver en bestämd avgränsning av frågan om vad man vill ta reda på. För att en intervju ska vara professionell och vetenskapligt användbar måste ett antal kriterier uppfyllas. Den valda metoden måste ge tillförlitliga resultat, vilka ska vara giltiga och korrekta. Slutsatserna ska sedan vara möjliga för andra att kritiskt granska. Intervjuarens uppgift är att försöka fånga respondentens uppfattning och fånga dennes reflektioner och åsikter.

Beroende på syftet kan en intervju ges olika form och innehåll. Ett sätt att beskriva olika former av intervjuer är hur strukturerad den är i sin uppbyggnad. Den kan vara allt ifrån helt öppen till strikt strukturerad. Vid en öppen intervju ställs vida, ganska generella, frågor i vilka den intervjuade fritt kan uttrycka sina tankar och understryka vad som anses intressant. En strikt strukturerad intervju är i princip en enkätundersökning vars frågor har fasta svarsalternativ ställda i en bestämd ordning.

Vid en öppen intervjuform tillfrågas den intervjuade om mening och betydelse ur dennes perspektiv. Detta sätter företeelsen som undersöks i ett sammanhang bestämt av respondenten vilket ger en exklusiv bild om hur något är. Eftersom resultatet består av olika definitioner på ett fenomen är det svårt eller till och med omöjligt att göra en jämförelse mellan de intervjuade individerna för en slutsats om kvantitet. Däremot lämpar sig formen för jämförelser av skillnader mellan individerna vilket skulle kunna leda till en kvalitativ slutsats.

I en strukturerad intervju är de aspekter som är intressanta redan definierade. Begreppen är redan bestämda och respondenten frågas enbart huruvida detta överensstämmer med den egna uppfattningen. Detta innebär att en strukturerad intervjuform kan ge information om kvantiteter, svarsalternativen är lika för alla respondenter. Den enskilde individens upplevelse anses ointressant, det är istället intervjuaren som avgör vilka frågor som är meningsfulla. Detta gör att dennas förståelse och teoretiska utgångspunkter inför intervjun är avgörande för resultatets kvalitet.

Vid valet av metod gäller det att ha klart för sig vad som ska undersökas, hur stor grupp som ska undersökas, kunskapsläget om det som ska undersökas och vilken information som är intressant i sammanhanget. Därför kan en kvantitativ undersökning vara att föredra vid ett stort granskningsunderlag, man kan dra slutsatser om relationer mellan fenomen. En kvalitativ undersökning gör det möjligt att beskriva fenomen på ett nyanserat sätt, vilka kvalitéer det har. Per definition bestämmer kvantitet mängd och kvalitet art. Vid val av angreppssätt för metoden kan man välja om det ska vara åt det ideografiska eller det nomotetiska hållet. Det ideografiska angreppssättet förutsätter att verkligheten är subjektiv. Målet är att nå kunskap om det enskilda och unika. Ett nomotetiskt angreppssätt sätter verkligheten som objektiv i sin natur. Förklaringar söks genom generaliseringar och hur teoretiskt valda begrepp är relaterade till varandra.

En viktig del i utförandet av en vetenskaplig intervju är det krävande förarbetet. Det är mycket svårt att åtgärda de skador som kan uppstå vid dålig planering, man vill ogärna ställa frågor efter det att intervjun är avslutad. Det kanske saknas viktig information, man ställer frågor som egentligen är irrelevanta eller så vet man inte hur man ska kunna komma fram till en slutsats med dem. Därför är det viktigt att göra klart sambandet mellan syfte, frågeställningar, teoretiska utgångspunkter och metod. Vilka avgränsningar inom området som ska göras för att kunna svara problemställningen med rätt innehåll och omfång.

När själva intervjun ska utformas ska första delen bestå av en bakgrundsbeskrivning, inom vilka ramar som intervjun ska gälla, hur den ska gå tillväga samt de etiska förutsättningarna som respondenten har. Dessa kan gälla frågor som anonymitet, bandning av intervjun eller hur lång tid den kan komma att ta. Frågorna ska sedan ställas i en för respondenten logisk ordning med det närliggande först, som personens erfarenheter, bakgrund och liknande. Man brukar skilja frågorna mellan rena faktafrågor, bedömningsfrågor, åsiktsfrågor, attitydfrågor och känslolägesfrågor. Vilka frågor som det ska fokuseras på beror på vilken form av intervju som valts.

6.2.2 Kvalitativ databearbetning

En kvalitativ analys av data är möjlig efter det att man haft ett öppnare upplägg av intervjun. I en kvantitativ undersökning ställs frågan huruvida något är mera eller mindre än något. I en kvalitativ undersökning synliggörs den sammansättning av egenskaper som utgör respondenten. Detta innebär att analysen står i frågeställningen, om något är likartat eller olikartat. Data som sammanställts efter en kvalitativ intervju är beskrivande, men inte tillräckligt för att utgöra kvalitativ undersökning. För detta krävs att man analyserar data genom att påvisa skillnaderna i helheten av det upplevda, sökandet efter vilka drag eller samband som ligger dolda. Här ligger även svårigheterna för att säkra den kvalitativa intervjuens giltighet. Man tvingas generalisera allt det som inte undersöks eftersom man inte vet hur stickproven representerar dess helhet. Tillförlitligheten beror även på om respondenten känner sig förstådd och dennes uppfattning om att intervjuaren kan spegla dennes eget tänkande. Detta ställer höga krav på intervjuarens empatiska förmåga, att kunna se fenomenet ur respondentens perspektiv och fånga den mening som ges. Detta gäller förutom vid själva intervjun även vid databearbetningen.

Kvalitativa data är alltid relaterade till ett sammanhang och står på en subjektiv värdegrund. Detta gör att det inte finns några i förväg bestämda modeller och metoder som i detalj beskriver hur databearbetningen ska genomföras. Det finns dock en allmän modell för kvalitativ databearbetning som förutsätter ett antal principer.

Den första principen är att analysen beskriver en förståelig och logisk helhet där alla delarna har ett klart och konsekvent samband. Man ska skapa en god sammanhängande gestalt.

Den andra principen gäller den kontinuerliga och upprepade växlingen mellan att granska ämnets helhet och dess delar. Detta innebär att man efter att ha fått en helhetsuppfattning genom att ha läst data går in på enskilda ämnen för att sedan ställa dessa i relation med helheten. Detta ska upprepas till dess att ett inre mönster framträder och gestalten blir tydlig.

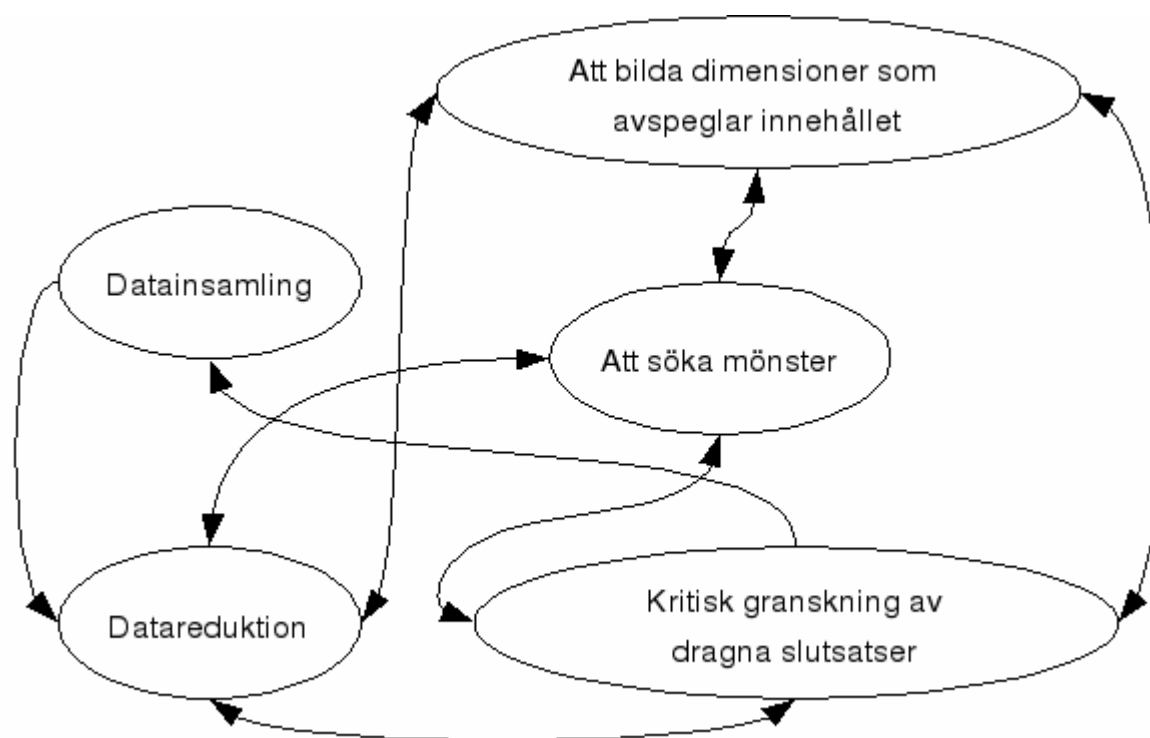
En tredje princip innebär att söka en struktur i hur respondenten beskrivit fenomenet i intervjuens skilda delar. De motsägelser som kan finnas i respondentens tänkande ska göras förståeliga. Detta genom att man finner en dold dimension som förklarar det som till synes är motsägelsefullt. Motsägelser kan även bero på en inre konflikt eller att respondenten reflekterat under intervjuens gång och ändrat sin åsikt. Detta ställer även en viktig fråga om rådatas kvalitet, fick respondenten tillräckligt med tid under intervjun för reflektion eller nöjde sig intervjuaren med det svar respondenten först gav? Hur nyanserad och noggrann en analys kan bli är helt beroende av rådatas tillkortakommanden.

En fjärde princip är intervjuens egenskap av oberoende. Den ska vara förståelig utan att behöva relateras till någon annan information, tolkningen ska enbart baseras på det som framkommit under intervjun. Respondentens beteende under intervjun eller annars ska analyseras separat eller inte alls, det ska inte påverka giltigheten av det som sagts. Denna information och samspelet mellan intervjuare och respondent är dock intressant när man ska bestämma tillförlitligheten av analysen.

Femte principen är att intervjuaren har någon kännedom om ämnet som undersöks för att en riktig tolkning ska kunna göras. Annars är det svårt att vara lyhörd och fånga upp nyanser både vid intervjun och vid analyseringen.

Den sjätte principen innebär insikten av att det inte finns någon förutsättningslös analys av en intervju. Lika lite existerar det förutsättningslösa intervjuer, intervjuaren kan inte ställa sig utanför den egna förförståelsen. Därför behövs det en strukturerad grundtanke bakom såväl intervjun som analysen. Ju mer utvecklad och förfinad modellen är desto fler nyanser kan uppfångas och analyseras.

Den sjunde principen gäller analysens giltighet. Genom att nyansera och se skillnaderna gäller det att öka förståelsen av fenomenets mening. För detta krävs kreativitet, att bara presentera rådata duger i en skildrande undersökning men möter inte de krav som ställs på en kvalitativ analys. Genom att upprepa ovanstående principer med en modell för kvalitativ databearbetning kommer man slutligen kunna presentera en rättvis gestaltning av ämnet.



Figur 6.2.2: En allmän modell för kvalitativ databearbetning. (Modifierad efter Miles & Huberman, 1984).

6.2.3 Datareduktion

Innan man kan gå vidare med den egentliga analysen måste man överföra data till en lämplig form och filtrera bort den information som är överflödigt. Här kan man ta ställning till datas kvalitet och om den är tillräcklig för att göra den önskade analysen. Ifall rådata består av en video eller ljudupptagning ska den överföras till skriftlig form för att underlätta analysen. Redan före datainsamlingen måste det stå klart vilka data som är av intresse för att kunna svara på frågeställningen. Syftet med datareduktionen är att systematiskt välja den information som är intressant i den fortsatta analysen för att kunna besvara frågeställningen.

Det är viktigt att man systematiskt och konsekvent väljer vilken information som ska reduceras och att man kan gå tillbaka och granska informationen som reducerats så att viktiga komponenter för analysen inte saknas. Man får inte heller göra det omvända, fylla igen luckor i data med antaganden om respondentens uppfattning. En fråga man får ta ställning till är hur man ska behandla de känslor respondenten beskriver. Om man bara ska analysera det intellektuella i hur respondenten beskriver frågan eller om även respondentens känsla inför fenomenet ska beaktas. Man ska tänka på om kroppsspråk och andra mindre konkreta uttryck som skratt, hummande o.s.v. ska ingå i analysen eller anses irrelevanta. Principen man väljer ska användas konsekvent och redovisas under rapportens metoddel.

Att bearbeta och presentera i form av löpande text är oöverskådligt och kan bidra till att vissa frågor får oproportionerligt mycket uppmärksamhet. För att undvika detta är det att föredra att spalta upp materialets innehåll i avgränsade kategorier. Detta görs i form av matriser eller tabeller för att ge fenomenet en bra överblick så att man kan söka dess natur. Man försöker förstå helheten på ett djupare plan genom att se mönster i hur delarna är relaterade till

varandra. Det är härifrån man sedan ska kunna dra slutsatser. Förenkling och reducering av data innebär dock alltid en risk att komplexiteten och nyanserna går förlorade och att det alltmer börjar likna en kvantitativ undersökning.

När data lyckats reduceras till att platsa i en matris bör man kontrollera att denna förenkling verkligen håller. En praktisk prövning är att ge specifika exempel från rådata som beskriver innehållet i matrisen, visar det sig vara omöjligt är det något fel med uppställningen. Det är viktigt att kunna gå tillbaka och titta i anteckningarna vilka överväganden man gjort när data komprimerades och kategoriserades. Har helheten gått förlorad, är det fortfarande respondentens uppfattning som speglas eller ifall nyanseringen tillåter en tillförlitlig kvalitativ analys är frågor man kan tvingas ställa sig. Kanske borde en annan matris som leds med andra frågor ställas upp när arbetet fortskridit ett tag. Den helhet som söks kan inte nås genom att addera delarna utan måste nås genom förståelse av den övergripande princip vilken bestämmer hur dem samverkar. Detta ska visa ett mönster.

Den sista delen i databearbetningen innebär att kritiskt granska slutsatserna då den praktiska användningen av undersökningen är beroende av dess tillförlitlighet. En allmän princip för att kontrollera giltigheten är att svara på frågan ifall det finns några alternativa tolkningsmöjligheter. Ett sätt att pröva giltigheten är att låta en oberoende part upprepa undersökningen och jämföra deras resultat och process. För att göra detta är det viktigt att ha sparat rådata och matriserna som användes. Överlag är det viktigt att vara självkritisk och försöka se mönstren ur så många perspektiv som möjligt. I slutändan är meningen att man vunnit nya kunskaper genom analysen och att andra människor kan ha nytta av dem.

7. Resultat av intervjuundersökning

Nedan följer en sammanställning av de fyra intervjuer som utfördes mellan den 27 mars och 1 april 2008. Frågorna gällde främst de specifika projekt som NCC:s enkätundersökning hade behandlat, men då alla hade kunskaper från tidigare partneringsprojekt kom svaren även att fånga in erfarenheter från dessa. Denna sammanställning kommer då att försöka spegla de intervjuades samlade kunskaper och erfarenheter om partneringentreprenader och jämföra dessa med varandra.

7.1 Inledande frågor

De intervjuade personerna arbetade i de flesta fallen som projektledare eller liknande på beställarsidan, fränsett en som arbetade som konsult. Gemensamt för samtliga var att de hade stor erfarenhet av byggbranschen och i flera fall hade de arbetat på entreprenörssidan på ett större företag under lång tid. Samarbetsformer där aktörerna arbetar nära varandra, alltså samverkansentreprenader eller motsvarande, var i de allra flesta fall bekant redan innan partneringbegreppet var allmänt vedertaget i den svenska byggbranschen. Även partnering som begrepp var bekant då samtliga respondenter arbetat i partneringsprojekt tidigare. Erfarenheterna från dessa projekt var överlag väldigt goda.

Den enkätundersökning som NCC låtit utföra hade tre av fyra av intervjupersonerna besvarat, de hade dock inget större minne av den. När den presenterades under intervjun kunde dock alla hålla med om att resultatet är verklighetsförankrat och de intervjuade kunde identifiera sig med resultatet.

Samtliga respondenter hade erfarenheter från tidigare projekt där NCC varit med, vissa hade även varit anställda där under en längre tid. Inställningen till företaget var god och förtroendefull, deras inställning till genomförandet av partneringsprojekt ansågs stämma överens med den egna.

7.2 Valet att upphandla ett partnersamarbete

Valet att inleda ett partneringsprojekt kan bero på många saker, en av de inledande kan vara att ha en ledning som är positiv till och vill undersöka konceptet. Beställarorganisationen måste då vara inställd på det engagemang och extra arbete det kräver, särskilt i jämförelse med en totalentreprenad. Detta ställer även höga krav på beställarens kompetens och kanske kräver utbildning. Om det i beställarens organisation inte finns folk med den sorts kompetens som krävs för ett effektivt partnersamarbete kan detta vara ett hinder. Givetvis så räcker inte kompetensen utan det krävs vissa förutsättningar för att kunna bygga denna nya organisation som ska driva projektet i hamn. Dessa kan finnas i systemstödet, exempelvis i kalkylerna, tillräckliga resurser i form av pengar och tid, samt ha stöd uppåt i företaget för att kunna påverka rutinerna i partneringsarbetet.

Ett annat hinder kan för olika offentliga beställare vara LOU, lagen om offentlig upphandling. Detta bör dock inte ses som ett hinder utan löses enkelt genom att man i upphandlingsförfrågan efterfrågar andra värden än de rent monetära. Dessa värden kan vara sådana som byggnadens funktion eller prestanda, miljömässiga mål eller huruvida entreprenörens organisation tillåter ett partnersamarbete. Att ingå i ett mer omfattande avtal som strategisk partnering bedömde flera som en omöjlighet eftersom ett uppdrag under

LOU ska vara tidsbestämt, en av de intervjuade var dock positiv till detta och skulle försöka få till ett strategiskt samarbete. Detta anses kunna kringgås genom att man gör upphandling under en längre tidsperiod och att man gör en noggrann granskning av företagen bakom anbuden för att kunna knyta an till den önskade samarbetspartnern. Det är med andra ord avhängigt den offentlige beställarens inställning till partnering, huruvida konceptet fungerar i samspel med LOU eller inte.

När väl förutsättningarna är klara kvarstår frågan om projektet i sig är lämpat att genomföra som ett partneringsamarbete, det råder samförstånd att så inte alltid är fallet. En tydlig anledning till partnering är att man från beställarsidan vill ta vara på den kompetens entreprenören, konsulterna och underentreprenörerna besitter om att genomföra byggprojekt. Särskilt i de fall då bygget inte är färdigprojekterat och eventuella tekniska utmaningar föreligger. Förhoppningen är att man ska få till stånd en kreativ process där förslag bollas mellan parterna och som ska resultera i en i helhet bättre, och ibland billigare, produkt.

Ytterligare en anledning som talar för partnering är då projekt skall genomföras under tidspress. Man kan påbörja själva byggandet tidigare då projekteringen kan fortgå löpande och på grund av projektorganisationen kan snabba beslut fattas.

Vidare kan en anledning vara att beställaren vid en avancerad marknad tillsammans med en annan aktör ska kunna knyta rätt underentreprenörer till sig. En allmän uppfattning är att underentreprenörerna bär skulden till mycket av problematiken i en partneringentreprenad, vilket ökar betydelsen att vara noggrann vid valet. Mer om problematiken angående underentreprenörerna kommer behandlas senare i rapporten.

7.3 Uppstarten

Samtliga intervjuade uppfattade den inledande workshopen som genomgående bra. En hade synpunkter på att det var lite tidsbrist. Denne menade att NCC då valde att prioritera bort viktiga delar som organisationen och grupperingar, istället lades för stor vikt på formuleringen av målsättningarna. Samtliga har känt sig delaktiga i skapandeprocessen och säger att de kunnat påverka vad som ska uppnås genom samarbetet.

Samarbetsklimatet som skapades de inledande dagarna andades optimism och engagemang. Det påpekades också att detta engagemang är svårt att uppehålla allteftersom projektet fortskred då personer försvann och nya tillkom. Den anda som krävs för effektiv partnering är viktig att sprida, särskilt nedåt i organisationen enligt intervjupersonerna. Av erfarenhet visste man att ett sätt att få underentreprenörerna mer engagerade är att tidigt bjuda in dessa till projekteringen.

Eftersom man, än så länge, måste knyta partneringsarbetet till någon entreprenadform poängterade den konsult vi intervjuade vikten av att välja rätt entreprenadform i botten på samarbetet. Han ansåg att det var betydligt enklare att få alla parter att samverka om man valde att utgå från en totalentreprenad. Om man istället valde utgångspunkt i en generalentreprenad var risken stor att entreprenörer och underentreprenörer tolkade det som att deras förslag vid den gemensamma projekteringen skulle bortses från, oavsett partneringsarbetet. Han menade vidare att valet i sig var av marginell betydelse men att man ofta var såpass låst i tankesätt från fast prisentreprenaderna att det kunde hämma samarbetsandan. Han menade vidare att det för entreprenören ofta vore bra om det är en generalentreprenad i botten eftersom ansvaret, om det skulle bli någon diskussion om detta,

låg hos beställaren. Entreprenörerna ville dock, ansåg han, ha en totalentreprenad i botten eftersom de då ansåg att de ägde frågan på något bättre sätt.

En viktig del i uppstarten är partneringledaren, den som ska leda parterna till ett effektivt samarbete och tända ett gemensamt engagemang. Vanligtvis väljs en oberoende part för att undvika jävsituationer, NCC har istället valt att ha en egen anställd. Dessa är specialiserade på att agera partneringledare och ingår inte i projektet förutom vid workshoparna. Det råder samstämmighet bland de intervjuade att denna i bakgrunden går i NCC:s intressen och inte agerar helt opartiskt. Detta anses dock vara av underordnad betydelse och huvudsaken är att personen i sig sköter sitt jobb. Samtliga anser dock att partneringledaren var kunnig och lojal mot projektet samt ledde workshopen på ett föredömligt sätt.

7.4 Samarbetet i projektet

För att samarbetet ska vara effektivt och ge ett gott resultat råder enighet om att ansvaret ytterst ligger på varje part och individ. Som en respondent uttrycker det, partnering är inte ett samarbete mellan företag utan mellan personer. Detta ställer höga krav på personkemi och att konflikter inte tynger ner organisationen. För att effektivt lösa de konflikter som uppstår råder något skilda synsätt. För det första är partnering ett bra sätt att genom öppen dialog förebygga dispyter och det konfliktsystem som tillämpas gör att problemen ofta löses på den nivå de uppstår. En projektchef iakttog två sorters konflikter, personorienterade och avtalsrelaterade. De avtalsrelaterade kunde lösas på ett smidigt sätt och var egentligen bara en tolkningsfråga. De personorienterade har varit lite svårare att handskas med och i flera projekt har man tvingats ersätta individer som spred en destruktiv attityd i organisationen, ett system som de funnit fungera väl. En beställare uttryckte att man med fördel kan lyfta beslutsfattningen någon annanstans för att snabbt få ett beslut av människor som inte är inblandade i konflikten.

En uppskattad egenskap i partneringsarbetena är det omfattande kompetensutbyte som sker, särskilt i projekteringsfasen. Här förfinas och optimeras beställarens önskemål till den grad att vissa projekt som i början ansågs omöjliga blir ett ekonomiskt och reellt alternativ. All fokus kan läggas på att framställa konstruktiva lösningar istället för att bevaka sina egna intressen. Med korta beslutsvägar och tydliga mål blir projektet väldigt flexibelt och kan anpassas efter rådande förutsättningar, både politiskt och ekonomiskt. Denna kreativa fas underlättar även det framtida arbetet eftersom personerna i organisationen lär känna varandra och blir hoparbetade. Dock påpekar en projektledare att det aldrig blev riktigt färdigprojekterat och att det inte alltid är bättre att lösa problemen på plats. Problemen kunde ju alltid lösas i efterhand men han efterfrågade att man styr upp organisation hårdare efter projekteringen, annars är det lätt att förlora engagemanget efterhand med tanke på rotation av medarbetare och liknande. Denna åsikt skilde sig då andra ansåg det en fördel att kunna göra ändringar i metod- och materialval om detta på något vis visar sig fördelaktigt.

Det anses fördelaktigt att föra ner samarbetsandan ända ner till underentreprenörernas anställda. Allt eftersom nya aktörer kommer till bygget måste man även introducera dessa till den kultur som ska råda, något som oftast fungerat bra. Om underentreprenörerna introduceras sent i projektet, under låsta förutsättningar, innebär det inte mer partnering för dem än under vilket annat projekt som helst. Det är svårt att kräva en samverkan under dessa förutsättningar.

7.5 Ekonomin

En av partneringentreprenadens förutsättningar är att parterna har förtroende för varandra, vilket skapas genom en öppen ekonomi där ingen ska känna sig lurad. Detta kräver löpande uppdateringar och full tillgång till varandras ekonomi. Öppenheten i projekten har fungerat bra, undantaget när det gällde underentreprenörerna. Dessa upplevdes ha en oorganiserad ekonomi med ologiska rabatter och svårtillgängliga system. Öppenheten ger också en flexibilitet i projektet där man kan höja kvaliteten om ekonomin tillåter det. En av de intervjuade ansåg att det inte gjordes tillräckliga ekonomiska avstämningar på grund av resursbrist.

7.5.1 Risker

Beställaren strävar ständigt efter att minimera risker och att samarbeta genom partnering sägs vara ett sätt att förebygga dessa. De intervjuade medger att politiska risker kan undvikas genom att projektet är såpass flexibelt. De ekonomiska riskerna däremot är beroende av ett stort antal faktorer vilka ett partneringsamarbete inte påverkar. Två beställare anser att de föredrar att behålla de ekonomiska riskerna själva, inte lyfta ansvaret till entreprenörerna, detta kan göras genom att projektet går som totalentreprenad. Partneringsamarbetet gör dock att det i praktiken inte är någon skillnad på samarbetet under projekteringen mer än ansvarsmässigt. En intervjuad ansåg partnering innebära stora risker och underströk vikten av en uppföljning. En risk som görs särskilt tydlig i partnering är beroendet av medarbetare, med partnering som verktyg kan rätt människor prestera väldigt goda resultat. Samtidigt kan fel personer nästan stjälpa hela projekt om det visar sig att de inte är lämpade för detta arbetssätt.

7.5.2 Incitament

Incitament används för att få spänst i organisationen, eller som en uttryckte det, partnering är ingen ersättningsform utan en samarbetsform. Det råder delade meningar om incitamentets betydelse, en menar att det inte har någon större betydelse medan flertalet andra anser att det ger ökad målmedvetenhet. Det ska vara tillräckligt stort för att man ska bry sig uttrycker en sig, men om det är för stort får beställaren ingenting tillbaka. Tycker entreprenören att det är för dåligt får han försöka lägga in det i priset. En intervjuad hade börjat köra projekt utan incitament, han ansåg det förstöra samarbetet, istället ville han använda ett sorts bonussystem. I ett fall hade projektet varit väldigt invecklat, vilket gjorde att det blev smidigast att bara köra löpande räkning, vilket givetvis kräver förtroende. Ett upplevt problem är att sätta incitament på de små underentreprenörerna vilka rent kostnadsmässigt har en liten del av bygget men samtidigt ansvarar för viktiga funktioner.

7.5.3 Konjunktur

Samtliga ser ett tänkbart samband mellan intresset för partnering och den rådande konjunkturen men ingen ser detta som avgörande. Principen att man som beställare kan pressa priset och få ett större urval av kompetens i en lågkonjunktur strider mot själva tanken i partnering och innebär bara att entreprenören får tumma på kvaliteten eller vinsten ansåg två intervjuade. En projektledare ansåg högkonjunkturen gynna beställaren. Denne ansåg också att den rådande högkonjunkturen hade fått de stora entreprenörerna att använda partnering i stor utsträckning, något som skulle mattas av i en lågkonjunktur.

7.5.4 Slutkostnad

Partnering ifrågasätts ibland för sina rent ekonomiska fördelar. De intervjuade är dock överens om att de ser partnering ge en klar ekonomisk fördel i slutpriset, ett av företagen hade valt partnering eftersom det visade sig omöjligt att kunna få projektet genomförbart med en vanlig totalentreprenad.

7.6 Partnering i framtiden

I dagsläget är partnering här för att stanna i såväl hög- som lågkonjunktur. Enligt flera är detta beroende på hur framtida partneringprojekt hanteras. Skulle det misskötas av oseriösa aktörer och projekt med goda resultat skulle minska kommer konceptet självdo hävdar en. Partnering kräver kompetens från alla parter, oftast är det hos beställaren eller underentreprenören det brister. Samtliga tror att partnering kommer att öka en tid framöver, kompetensen kommer därmed att höjas allteftersom nytt branschfolk tillkommer, samtidigt som fler får erfarenhet av arbetssättet. Detta innebär inte att alla projekt är lämpade för partnering, det är snarare ett bra komplement till de klassiska upphandlings- och entreprenadformerna.

7.6.1 Strategisk partnering

Det råder samstämmighet om att strategisk partnering kan vara till en fördel. Två av de intervjuade ser LOU som ett hinder och har inte några planer på strategisk partnering nu. De andra ansåg att problemen kunde kringgås genom att upphandla för en längre period. För att få den entreprenör man önskar är det viktigt att efterfråga rätt värden vid upphandlingen och sedan göra en intervju. En intervjuad påpekar att strategisk partnering riskerar att förlora effektivitet genom att den blir slentrianmässig. Man anstränger sig inte lika mycket som i ett kortare samarbete.

7.6.2 Hur kan konceptet förbättras?

Alla är överens om att kompetensen bland dem som arbetar i projektet är helt avgörande för att partneringsamarbetet skall ge ett bra resultat. För att försäkra beställaren om att de väljer en entreprenör kapabel till partnering, föreslår en respondent någon typ av certifiering, både vad gäller företag och enskilda medarbetare. Denna certifiering kan även komma att gälla andra partneringdeltagare, till och med beställare. Denna partneringcertifiering skulle gälla företag eller individer och underlätta upphandlingsprocessen.

Ett annat förslag är att slopa incitamentsavtalen eftersom dessa hotar störa samarbetet, istället kunde man ha ett bonussystem. Detta skulle innebära att när projektorganisationen lyckas prestera ett bra ekonomiskt resultat delas en bonus ut till parterna. Detta skulle förhindra eventuell vilja hos entreprenören att ändra riktpriiset. Den person som gav detta förslag är av uppfattningen att varje ändring av riktpriiset måste vara konkret och välmotiverad, inte baserat på så svårdefinierade grunder som kvalitet. ÅTA-arbeten tillhör absolut inte de grunder partnering ska stå för.

Många problem samtliga beställarna har är relaterat till underentreprenörerna. Ett sätt att aktivt påverka deras engagemang är att tidigt bjuda in dem till projekteringen. Förutom att deras kompetens tillvaratas blir de även involverade på ett annat sätt i projektet och stärker motiveringen till att göra ett bra resultat. Som en uttryckte det, när de väl fått med dem i samarbetet fick de nästan hejda deras ambitioner. Ett annat förslag är att föra dem under en erfaren byggare som hjälper dem med kalkyler och avstämningar. En av de intervjuade,

Esbjörn Larsson, hade lite åsikter om NCC:s specifika partneringsstrategi: "NCC talar vitt och brett om partnering mot sina kunder, ska det bli trovärdigt och seriöst vill jag se att de gör samma sak mot sina leverantörer." samt "...det är som att man tror på det för att det för mig (NCC) i en bättre dager, lättare att förhandla och komma till och tjäna pengar, inte för att man absolut tror på det. Detta är ett trovärdighetsproblem i hela NCC:s marknadsföring av partnering". En metod att komma bort från en del av problematiken kring underentreprenörerna anser en intervjuperson vara ett strategiskt samarbete mellan NCC och underentreprenörerna/leverantörerna.

8. Slutsats

Sammanfattande slutsatser som kan dras av intervjuundersökningen är att beställarna överlag är väldigt nöjda med partneringsamarbetena och kommer gärna att fortsätta arbeta på detta sätt även i kommande projekt. De fördelar de känt i jämförelse med traditionella projekt är både mätbara, såsom ekonomi, men även sådana som är svårare att utvärdera, exempelvis samarbetsklimat. Något alla varit nöjda med är den gemensamma organisationens möjlighet att utnyttja kompetenser utan att vara låsta till sitt respektive företag. Den ekonomiska öppenheten och uppdateringen är man i allmänhet mycket nöjd med. De är också rörande överens om att kreativiteten och flexibiliteten i projekten varit hög och att detta lett till mer optimala lösningar än ett traditionellt projekt. Att användandet av partnering kommer att öka under ett antal år framöver, oavsett konjunkturutveckling, är de överens om, såvida inte konceptet missbrukas av oseriösa aktörer.

Partneringsamarbetena har ofta inneburit att projekt som varit svåra att lösa traditionellt har kunnat lösas. Det är dock inte lämpat för alla projekt och de gamla fast prisentreprenaderna kommer att kvarstå, med partnering som komplement. Att partnering är relativt konfliktfritt och att de uppkomna konflikterna kunnat lösas relativt enkelt kan de intervjuade sluta sig till. De anser vidare att partnering är mer av ett samarbete mellan individer än mellan organisationer, vilket kräver att stor vikt läggs vid valet av medarbetare. Här är det viktigt att de med fel attityd snabbt lyfts ur samarbetet och ersätts med människor som är villiga att arbeta efter det koncept partnering innebär, såvida de inte snarast kan komma att ändra inställning.

De intervjuade anser att samarbetsformen kommer att utvecklas och förbättras under kommande år och här nedan listas de punkter som majoriteten av de intervjuade var överens om krävde förbättring.

- Få med underentreprenörer tidigt - det skulle underlätta projektet om installatörerna fick vara med och lägga fram förslag redan i projekteringsskedet, detta skulle också höja samarbetsviljan och öka lojaliteten mot projektet. Eftersom många underentreprenörer är små företag skulle det vara bra om de fick hjälp av en partneringvan byggare att anpassa sina kalkyler med mera, så att det är lätt för beställaren att följa upp ekonomin. Något som kan likna ett strategiskt samarbete mellan stora entreprenörer, som NCC, och underentreprenörer efterfrågas.
- Någon form av partneringcertifiering - valet av medarbetare skulle underlättas om det på ett enkelt sätt gick att få reda på företagets inställning till partnering. En certifiering skulle kunna omfatta både organisationer och enskilda individer.
- Bättre ekonomiska lösningar - det skulle kunna gå lättare att motivera samarbetet om man istället för ett incitamentsavtal använde någon form av bonussystem.

Detta är slutsatser som kan dras av de intervjuer som utförts inom ramarna för detta arbete och skall inte tolkas som generella åsikter från beställare eller egenskaper hos partneringprojekt i allmänhet. Det kan dock ses som viktiga uppfattningar och förslag på förbättringar från beställare med lång erfarenhet av både partneringprojekt och byggprojekt i allmänhet.

Förslag på fortsatt forskning i ämnet kan vara att försöka få en bättre översikt av parternas samspel i projekten. Beställarnas intressen är givetvis av stor vikt, men det är även nödvändigt att se de andra parternas önskemål och behov. I ett så nära samarbete som partnering innebär, har den svagaste parten stor betydelse för projektets utgång. Det är då viktigt att föra dialogen om den fortsatta utvecklingen gemensamt med samtliga parter för att komma överens om ekonomi, utbildning, system och tillvägagångssätt.

9. Referenslista

9.1 Litteratur

Andersson, Jakob; Boberg, Sabina (2007), *Utvärdering av partnering i projekteringskedet*. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola, examensarbete 2007:51

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

Fernström, Gösta (2006), *Från byggherre till strategisk partnering: Executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering*. Stockholm: Fernia Consulting AB. ISBN 91-631-7889-2

Green, Peter; Wetterholm, Henrik (2006), *Upphandling av entreprenader med stora krav på kvalitet*. Borås: Högskolan i Borås, Institutionen Ingenjörshögskolan, examensarbete nr. 01/2006

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

Lantz, Annika (1993), *Intervjumetodik – Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-38131-X

Lindkvist, Nina (2005), *Partnering i byggbranschen – vad är det och gör det någon skillnad?* Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, Institutionen för Infrastruktur, Bygg- och Fastighetsekonomi, examensarbete nr. 282

Nordstrand, Uno (2003), *Byggprocessen*, (tredje upplagan). Stockholm: Liber AB. ISBN 978-91947-01169-8

Rhodin, Anna (2002), *Interaktionsprocesser i byggprojekt – en studie i partnering som kraft för förändring*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet, Institutionen för Väg- och vattenbyggnad, Avdelningen för Produktionsledning, Licentiatuppsats 2002:53

9.2 Elektroniska källor

Statens offentliga utredningar, betänkandet *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kostnaderna, kvaliteten och kompetensen i byggsektorn* (SOU 2002:115), 2008-03-29:
<http://www.regeringen.se/content/1/c4/16/49/263cc131.pdf>

<http://www.partnering.se>

<http://www.ncc.se>

Byggindustrin nr. 18, 2002:

http://ncc.se/Global/Projects_concepts/Partnering_dokument/partnerskap_med_öppen_ekonomi.pdf

9.3 Övriga källor

Kundanalys NCC Partnering hösten 2007, utförd av Tyréns Temaplan.

Bilaga 1 Intervjufrågor

Öppning av intervjun

Ange vad intervjun kommer att beröra, om partnering i allmänhet och det specifika projektets fortgående och resultat. Den berör enkätundersökningen NCC tidigare låtit göra. Målet är att göra en analytisk ganska öppen intervju där dina känslor och åsikter ska synliggöras och för att verifiera och få feedback på enkätundersökningen. Resultatet kommer att analyseras och presenteras i en examensrapport skriven tillsammans med NCC. Du kommer inte att nämnas vid namn och vi kommer att skicka en kopia på arbetet när det är färdigt.

Du kan när som helst välja att avbryta intervjun helt eller att inte besvara en fråga. Intervjun kommer att spelas in och detta kommer enbart att användas vid analysen, inspelningen kommer inte att presenteras på något annat sätt.

Angående den undersökning NCC låtit göra tidigare.

- Tror du dess resultat stämmer överens med verkligheten?
- Stämmer resultatet med din uppfattning?
- Hur upplevde du denna enkätundersökning, några synpunkter?

Bakgrund respondenten

Vad är din befattning, vad har du för arbetsuppgifter på företaget?

- Vilken utbildning har du?

Hur länge har du jobbat här?

Vilka erfarenheter har du ifrån byggprojekt sedan tidigare?

Bakgrund partnering

Har du kommit i kontakt med partnering tidigare?

Vilken uppfattning hade du av partnering?

Hur gick upphandlingen till?

- Varför valdes partnering till projektet?
- Är NCC en bekant samarbetspartner, fanns det förtroende för dem?

Projektets uppstart

Är du nöjd med uppstartsmötet och informationen/utbildningen om vad partnering innebar?

Kändes det som man som kund kunde påverka vad man ville få ut av ett partneringsamarbete?

- Är du bekant med partneringblomman?

Skapades det en slags gemenskap och förtroende mellan parterna?

- Har det samarbetsklimatet som skapades här färgat projektets resultat?

Partneringdeklarationen?

- Etiska målsättningar.

Projektets fortgående

Hur tycker du att samarbetet gått?

- Problemlösningar, kreativitet?
- Partneringanda, har alla parter visat ambition att samarbeta?
- Flexibilitet, anpassa projektets mål efterhand?
- Effektivitet, bättre eller sämre än andra entreprenadformer?

Workshops, kommunikation, hur har det fungerat?

- Varit fler möten och bättre än annars?
- Hur kan det förbättras?

Har partneringledaren uppfattats som neutral?

- Hade det varit att föredra att ha en neutral partneringledare ifrån ett annat företag än NCC?

Har det varit tydliga mål?

- Tydliga ansvarsområden?
- I och med ansvarsområden, har det känts som kompetensen varit gränsöverskridande?

Har projektets öppenhet fungerat bra?

- Ekonomiska förhållanden, löpande uppdatering gällande kostnadsprognoserna.
- Känns det som risker har kunnat minimeras?

Har NCCs konfliktsystem fungerat bra?

- Är detta ett effektivt sätt att lösa konflikter eller finns det bättre sätt?

Hur ser du till era resurser, har det varit en ökad eller minskad belastning gentemot andra entreprenadformer?

Projektets resultat

Är du nöjd med resultatet?

- Är du nöjd med samarbetet?
- Hur tror du resultatet hade varit annorlunda vid en annan entreprenadform?

Har du några åsikter angående incitamentsavtalet?

Vad tror du partneringsamarbetet haft för effekt på projektet?

Reflektioner och egna tankar

Hur skulle du vilja definiera partnering och hur har din syn på partnering utvecklats under projektets gång?

Skulle du välja att använda partnering som entreprenadform igen?

- Gäller detta även i ett annat konjunkturläge?

Vad anser du är nästa steg i partnering? Strategisk partnering eller någon annan utveckling?

- Till en eventuell nästa gång, vad skulle du vilja ändra?
- Vilken framtid tror du partnering har i Sveriges byggbransch?

Är det något annat du vill tillägga eller har synpunkter på?

	Bakgrund/erfarenhet				Förväntningar	
Intervjuperson	Allmänt	Partnering	NCC	Enkäten	Partnering	NCC
1,	Beställare Civilingenjör, USA Fastighetschef Arbetat här fem år	Ja goda erfarenheter anser det som bra arbetssätt, konstruktivt, mindre konflikter	Arbetat där 10-12 år	Besvarade ej. Ansåg resultaten som rimliga	Arbeta med kompetenta människor lade fokus på annat än pris. Syntes i FU vad som efterfrågades i mjuka som hårda värden.	Förväntades uppfylla önskemålen, bidra med kompetens.
2,	Projektchef på företaget. Jobbat där i 1.5 år. Teknisk högskola Lund. Van vid intimt arbete mellan beställare konsult.	Kände att partnering är ett bra sätt att arbeta. Partnering kräver engagemang ifrån alla parter.	Har jobbat på NCC Identifierar sig med deras inställning.	Helt ok.	VDn valde partnering. Lägga kraften på det konstruktiva, ej juridik. Ska löna sig för alla parter.	
3,	Projektledare, arbetat där 4 år. Skanska i 13 år. Haft roll som både beställare och entreprenör.	Samverkansentrepren ad, positiva erfarenheter. Kan konkurrera med kompetens, inte bara pris.	Inte med partnering. Har driven chef.	Besvarade ej personligen. Håller med om att öppenheten varit positiv.	Försökte få ner kostnaden, hyran men hålla bra kvalitet.	Har varit bra att arbeta med, genomsyrat projektet. Har fått fortsatt förtroende.
4,	Arbetat som projektledare, är nu senior consult.	Har följt utvecklingen sedan begreppet myntades. Är inkörd på partnering.		Stämmer att det överlag är positivt.	Tidsfaktor, bygga tidigt utan många färdiga handlingar. Tekniskt avancerat, bra få med teknikerna. Avancerad marknad, ansluta med ytterligare en aktör för att knyta an UE.	

Uppstart				Projektet i sig	
Workshop	Påverkan	Samarbetsklimat	Övriga målsättningar	Problemlösning	Samarbetsanda
Fungerat bra Bra samarbete	Krävt av NCC att kunna påverka	Viktigt att sprida attityden särskilt till nya i projektet	Få ihop ett genomförbart projekt ifrån bristfälliga handlingar mha NCCs resurser	Beslut kan fattas i efterhand, flexibla lösning.	Intensivt uppstartsarbete gjorde teamet sammansvetsat. Viktigt att känna förtroende i samarbetet
Jättebra,	Skrev avtal med NCCs affärsjurist, blev grunden för det som gällde hela projektet.	Absolut, stärkts efter att ord blivit handling.	-	Bra, ofta över förväntan. Bra och snabba beslut har fattats med korta beslutsvägar. Bra flexibilitet, lätt att p.g.a. tydliga mål.	Gränsöverskridande kompetensutbyte, särskilt med arkitekten.
Riktigt bra.	Ja, kunde framarbete underlaget tillsammans.	Väldigt stort engagemang i början. Håller inte hela projektet, ett problem. Människor försvinner och tillkommer under projektet.		Fungerat bra. Blev aldrig färdigprojekterat, det är inte alltid bättre att lösa saker på plats. Kunde dock alltid lösas.	De involverade arbetade för projektets bästa.
NCC sköter uppstarten bra, lite brist på tid. Då prioriteras viktiga saker bort som organisation, grupperingar bort mot t.e.x. Målsättningar. Bra att ta med UE.		Kräver engagemang. Bjuder man in till projekteringen blir det bra resultat.		Fokusera på de konstruktiva lösningarna istället för att ha tvister.	Kräver engagemang ifrån alla parter. Projektansvarig driver på att man gör projektering tillsammans, blir väldigt bra.

Effektivitet	Kommunikation	Partneringledare	Målsättningarna	Ekonomi
Väldigt god effektivitet pga gränsöverskridande resursfördelning.	Fungerat bra, viktigt att ha en platsledning som släpper in alla. Möten på bygget.	Hade samma mål för projektets bästa. Ligger alltid ett egenintresse i bakgrunden.	Förnya en stadsdel med moderna bostäder till ett bra pris.	Svårt att få ett effektivt incitament med små parter, UE. Flexibelt att göra ekonomiskt fördelaktiga val. Viktigt med förtroende, kontinuerlig uppdatering. Man vet inte vilka risker som föreligger, partnering är inte riskeliminering.
Svårt att mäta, tidplanen har hållits. Man har kunnat koncentrera sig på konstruktiva.	Mer möten främst i inledningen. I senare skeden avtar det efter att alla vet vad som ska göras.	Varit en del rotation på dem. Varit utbildade sammantrimmade och lojala mot projektet.		Bra öppenhet. Inte lägga risker på entreprenören utan behåller dem själva. Varit ett lågriskprojekt. Incitament i partnering har inte den största betydelsen. Partnering är ingen ersättningsform utan en samarbetsform.
Ja, om man visste vad produkten var ifrån början.	Försämrades något efter projektet fortgick. Kunde varit mer strukturerat. Lite kommunikationsproblem.	Såg honom en gång, märks att han är anställd på NCC. Har dock inte så stor betydelse, beror på personen.	Lite oklara mål. Tydliga ansvarsområden. När det var spikat var det bara att gå mot det.	Fungerat bra, gjordes inte tillräckligt med ekonomiska avvägningar. Bra flexibilitet, kunde ändra kvalitet om ekonomin visade sig tillåta det. Provade först upphandling med vanlig totalentreprenad, blev för dyrt att bygga.
	Inte skett per automatik av p.ledaren. Kräver att parterna är engagerade.	Finns ingen helt neutral, bra på att leda men är ju bara med på workshopen.		E. måste ge B. Full tillgång till ekonomin, inger förtroende. Ställer stora krav på deras system, U.E har stora problem med det.

		Resultaten			Reflektion
Konflikter	Egna resurser	Byggets	Partneringsamarbetet	Ekonomi	Partnering
Skicka beslutsansvar till människor som inte är emotionellt inblandade. Måste rensa ut konflikter snarast.	Viktigt att beställaren är driven. Kräver mer av egen organisation. Får en produkt man är nöjd med.	Bra, få garantifel.	Nöjd med att ha varit med och påverkat produkten.	Lyckades få ner kostnaderna med partnering	
Två sorters konflikter. Personorienterade där olämpliga individer snabbt bytts ut. Avtalsorienterade med olika tolkningar, har lösts smidigt.	Har inneburit det engagemang som bör finnas hos beställaren. Bra kommunikation i början leder till smidigare samarbete.		Nöjd med samarbetet, synen på partnering har stärkts. Tolkat projektet på samma sätt som NCC.	Partnering har inget med konjunkturläge att göra.	Partnering är berättigat i projekt med stora risker, osäkerheter och utmaningar.
Uppkommit i efterhand, platschef sjukskrevs. Försökte lösa det med partneringtänkande. Öppen dialog underlättar konfliktlösning.	Ett resurskrävande sätt att arbeta, särskilt initialt. I detta fall var det önskvärt för att arbeta fram det man ville ha.	Nöjda med resultaten, fick ner hyran.	Enteprenaden bra på att bygga, beställaren att förvalta. Kan leda till bättre resultat, en medelväg.		Efter att målet slagits fast borde projektet vara mer styrt. Den öppna fria samarbetsformen uppmuntrar en slappare attityd.
Lyft ut individer som inte passat in i partneringtänkandet. Viktigt med rutin för att lösa, helst vid bordet.	Ser inte ökade resurser som en last. Kräver ett ökat engagemang, man kan fokusera på det konstruktiva.	Ofta väldigt bra resultat.			Gemensamma mål med ett öppet samarbete med fullt förtroende.

Framtida projekt	Partnerings utveckling	Partnerings framtid i Sverige	Övrigt?
Sänt ut nya förfrågningar.	Lider under LOU, ingen strategisk partnering. NCC borde köra strategisk partnering gentemot leverantörerna. Ifall man håller hög kvalitet med rätt folk och inställning kan det utvecklas. Certifiering av företag eller personal för att säkra kvaliteten på kompetensen.	UE måste mogna för partneringsamarbete.	Samarbete med kompetenta människor man har förtroende för. Incitament, certifiering, UE. NCC förtroendeproblem.
Nya projekt på gång med partnering. Bär med erfarenheterna.	Ska sätta sig in i strategisk partnering. Söker kreativa lösningar för LOU för att kunna köpa de entreprenörer dem vill ha. I nytt projekt deltar även underentreprenörerna i uppstarten. Stärker deras engagemang att vara delaktiga som konsulter.	Kompetenshöjning och ledare som visar föredömliga projekt avgör hur partnering slår i Sverige. Måste höja kompetensen hos byggherrarna, kräver att de visar engagemang och byter inställning ifrån totalentreprenadtänkandet.	
Nya projekt igång.	Gynnsamt att återupprepa samarbeten, LOU sätter hinder. Finns exempel att upphandla om längre perioder. Försöka få organisationen uthålligare.	Det har kommit för att stanna. Anser det vara konjunkturberoende. Gynnar B. i högkonjunktur. Ett sätt för E. Att gå runt priskriget i lågkonjunktur, vilket inte heller alltid gynnar B. Köper man det billigaste får man det billigaste.	UE var med ganska tidigt.
	Tror strategisk partnering tappar spänst i organisationen, kräver att man är vaksam, ställer krav på incitament. LOU fungerar med partnering, intervjuar deltagarna. Besöker entreprenören för ett intryck.	Anser inte partnering som konjunkturberoende, fördelarna ligger i konstruktivare arbete. Tidsplanering är inte konjunkturberoende. I lågkonjunktur sänker U.E vinsten, det som inte styrs i partneringsarbetet. Ger klar prisbild. Viktigt med ekonomiska system som ger prognoser. Tror partnering fortsätter öka men passar inte alla projekt.	Personintervjuer hos E., kanske borde gälla B också. Knyt projektet till G. Eller T.entreprenad.

<p>G. bra när det är stora slutkundkrav men handlar bara om ansvar U.E ska i praktiken vara med i projekteringen. Tror E. Föredrar T.entreprenad, äger utformningsfrågan.</p>	<p>Incitament bygger på att det är en rikt kostnad. Det som kan ändra priset är yta och funktion. Strykt kvalitet, ska man inte kostnadsreglera.</p>	<p>Strykit incitament i senare projekt. Viktigt ha spänst men kan sabba samarbetet. Kanske lyfta in bonussystem för prestationen.</p>	<p>Mer riskabelt, viktigt med uppföljning.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------