

Inställningen till partnering

En jämförelse mellan byggmarknaderna i Stockholm och Göteborg

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och Entreprenörskap inom byggsektorn*

PETER ERIKSSON OCH ROBERTH HUSS

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för *Construction Management*
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2012
Examensarbete 2012:67

Inställningen till partnering

En jämförelse mellan byggmarknaderna i Stockholm och Göteborg

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och Entreprenörskap inom byggsektorn

Peter Eriksson och Roberth Huss

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2012

Inställningen till partnering

En jämförelse mellan byggmarknaderna i Stockholm och Göteborg

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och Entreprenörskap inom byggsektorn

PETER ERIKSSON OCH ROBERTH HUSS

Examensarbete/ Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2012:67

Institutionen för bygg och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:
Nyckelfaktorer för partnering i Göteborg.
Chalmers reproservice
Göteborg 2012

Inställningen till partnering

En jämförelse mellan byggmarknaderna i Stockholm och Göteborg

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och Entreprenörskap inom byggsektorn

PETER ERIKSSON OCH ROBERTH HUSS

Institutionen för bygg- och miljöteknik

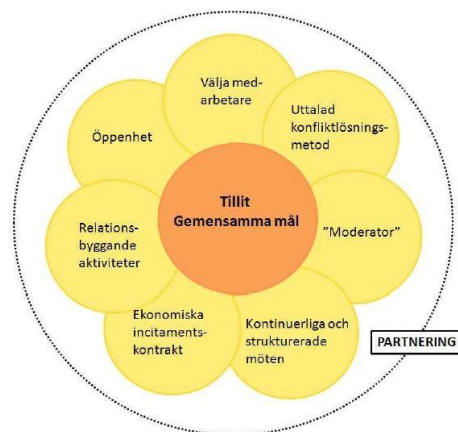
Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Partnering är ett sätt att samarbeta inom framförallt komplexa bygg- och anläggningsprojekt. Beställare, konsult och entreprenör arbetar under projektets hela löptid i nära samförstånd. Tanken är att den som bäst klarar en risk ska hantera den. På detta vis kan man bättre klara riktigheten och tidsplanen, tillika minska antalet tvister i rätt eller skiljedomstol. Partnering har sitt ursprung i USA där det började användas under 1980-talet. Denna utredning syftar till att undersöka huruvida partnering är mer använt i Stockholm än i Göteborg, och att finna eventuella anledningar till den rådande situationen. Denna rapport baseras till stora delar på slutsatser från de 22 intervjuer som genomförts med företrädare för olika företag och organisationer i de två städerna.

Att partnering är ett komplext begrepp står klart. En inte helt ovanlig missuppfattning är att öppna böcker, det vill säga öppen ekonomi är att jämställa med partnering. Detta är något som varit viktigt att särskilja under utredningens gång. Detta har gjorts med hjälp av en såkallad partneringblomma, som syns här intill. För att uppfylla partneringkonceptet ska man dels ha gemensamma mål och tillit till varandra, utöver detta ska fyra av de yttre kronbladen uppfyllas.



De två städer som utredningen utgår från särskiljer sig på många sätt, Stockholm har en betydligt mycket större byggindustri än Göteborg. Storleksskillnaden speglar hur företag och organisationer agerar på den lokala marknaden. Stockholm har ett högre tempo och en mer pressad marknad än Göteborg. Partnering används på båda orterna, men historiskt sett har Stockholm varit snabbare och effektivare i att ta till sig partnering. En tydlig skillnad börjar dock synas i Göteborg där arbetssättet blir allt vanligare. Oavsett detta används partnering än så länge mer frekvent i Stockholm. Att det blivit så beror av flera faktorer, där de viktigaste visat sig vara; drivande personer, goda exempel, förändringsvilja, en konkurrens som kräver att man särskiljer sig samt inställningen till projekt.

Nyckelord: Partnering, tillit, gemensamma mål, arbetssätt, byggmarknad, Göteborg, Stockholm

Attitudes towards partnering

Comparing the construction markets in Stockholm and Gothenburg

Diploma Thesis in the Bachelor Program

Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property

PETER ERIKSSON AND ROBERTH HUSS

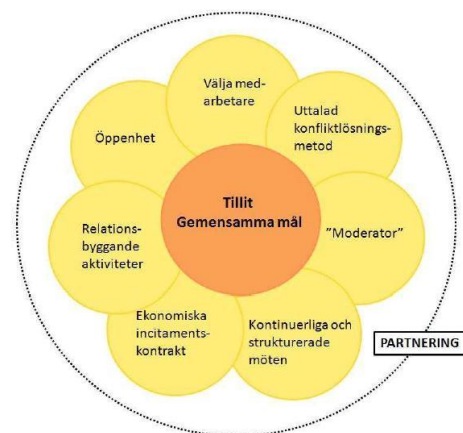
Department of Civil and Environmental Engineering

Construction Management

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Partnering is a way clients, consultants and contractors co-operate in more complex construction projects. The general idea is that the partaker best capable of managing the risk does so. This way you can better control the target cost as well as the schedule, it also reduces the number of disputes in court or arbitration. Partnering has its origin in the United States where it was first used during the 1980s. This study is aimed at investigating whether partnering is more frequently used in Stockholm than in Gothenburg. In the conclusion some recommendations for how to develop partnering is provided. This report draws conclusions from 22 interviews with representatives of various companies and organizations in the respective cities. That partnering is a complex concept should be clear to everyone. A not uncommon misconception is to equate open books with partnering. In this investigation, we have defined partnering using a so-called partnering flower, which appears to the right. To comply with the partnering concept, the partakers should not only have common goals and trust each other, in addition to this, four of the outer petals of the flower must be in place. The two are different in many ways; Stockholm has a considerably larger construction industry than Gothenburg. Stockholm alone represents 34.9% of total turnover in the construction industry in Sweden, this while Gothenburg contributes with a total of 12%. Such a difference of course has an impact on how companies and organizations act



in the local market. Stockholm has a higher tempo and a more competitive market than Gothenburg. Partnering is used in both locations, but historically we can clearly see that the Stockholm market was faster and more effective to take on partnering. However there is a recent change in Gothenburg, more people take interest and discover more about partnering. There are also several projects running in partnering now. None the less, Stockholm still remains in top of the partnering usage list. This is dependent upon several factors; people who advocate partnering, good examples, a competitive market that requires companies to distinguish themselves, willingness to change and approaches to projects.

Key words: Partnering, trust, common goals, construction market, Gothenburg, Stockholm

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
DIPLOMA THESIS IN THE BACHELOR PROGRAM	II
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Metod	2
1.4.1 Intervjuer	2
1.4.2 Val av respondenter	3
1.4.3 Genomförande av intervjuer	3
2 PARTNERING OCH DESS BESTÅNDSDELAR	4
2.1 Historik	4
2.2 Definition av partnering	5
2.3 En granskning av partnerings delar och funktioner	6
2.3.1 Partneringprojektets karaktärsdrag	7
2.3.2 Aktörerna i partnering	7
2.3.3 Öppna böcker	8
2.3.4 Incitament	9
2.3.5 Partnering och LoU	10
2.3.6 Partnering och AB- kontrakten	10
2.3.7 Ersättningsformerna i partnering	12
2.4 Vår definition av partnering	13
3 TVÅ STÄDER, TVÅ OLIKA MARKNADER	14
3.1 Stockholm	14
3.1.1 Konkurrensen	14
3.1.2 Partnering lokalt	15
3.2 Göteborg	15
3.2.1 Konkurrensen	16
3.2.2 Partnering lokalt	16
3.3 Partnering på mindre orter	16
4 RESULTAT	18
4.1 Partneringandel hos företag i Göteborg & Stockholm	18
CHALMERS, Bygg- och miljöteknik, Examensarbete 2012:67	III

4.2	Byggherrarnas partneringutbildning	19
4.3	De intervjuades upplevda skillnader	20
4.4	Orsaker till fördelningen	21
4.5	Diskussion	24
5	SLUTSATSER	27
5.1	Påverkande faktorer	27
5.2	Framtidsutsikter	28
5.3	Studiens relevans	28
5.4	Reflektioner över arbetet	28
	REFERENSER	30
	Muntliga referenser	31
	BILAGA 1	33

Förord

Detta examensarbete genomfördes under våren 2012 som ett avslutande arbete vid utbildningen Affärsutveckling och Entreprenörskap inom byggsektorn. Examensarbetet utfärdades vid institutionen för bygg- och miljöteknik på Chalmers tekniska högskola i Göteborg. Arbetet är utfört åt Veidekke AB, till vår hjälp har vi haft vår handledare vid Veidekke, Christer Sjöstrand. Vi har också fått handledning av Sven Gunnarsson vid Chalmers. Extern handledning har kommit från Anna Kadefors, Chalmers samt Gösta Fernström, Fernia Consulting. Vi vill rikta ett särskilt tack till dessa personer för deras hjälp under arbetets gång, samt även tacka samtliga företagsrepresentanter som låtit oss intervjua dem och bidragit till utredningen i en oerhört stor utsträckning.

Vi hoppas med detta arbete öka kunskapen om partnering, dess spridning och vad som krävs för att arbetssättet skall få fäste på en marknad.

Göteborg Maj 2012

Peter Eriksson & Roberth Huss

1. Inledning

Byggsektorn har ofta kritiserats för höga byggkostnader som i sin tur lett till höga boendekostnader. Kvaliteten har i många fall varit bristfällig, kartellbildningar har avslöjats och i den offentliga debatten har det skrivits om omfattande muthärvor (Hagberg och Hjelt 2011). ÅTA- arbeten har blivit en stor del av entreprenörernas arbete för att uppnå en tillräcklig bra lönsamhet i en bransch med hög priskonkurrens (Rhodin 2002). Samtidigt efterfrågar beställare i allt större utsträckning att få veta vad de betalar för och att kunna påverka slutprodukten. För att råda bot på detta har bland annat nya samarbetsformer introducerats på marknaden, då såväl beställar- som entreprenörsidan till stor del insett att gamla arbetsmetoder inte passar alla projekt.

Partnering är den samarbetsform som fått störst uppmärksamhet och blir nu allt vanligare. Partnering har därmed blivit lite av ett modebegrepp inom svensk byggindustri. Allt fler företag och organisationer erbjuder eller efterfrågar denna typ av samverkan mellan parterna i projekten.

1.1 Bakgrund

Partnering uppstod i USA och spred sig därifrån vidare till England. Under de senaste åren har intresset för partnering ökat alltmer i Sverige och våra nordiska grannländer, och fler och fler beställare ser fördelar med partnering. De entreprenörer som inte följer med i utvecklingen går därför miste om många större projekt (Hagberg 2011). Dock har partnering fått olika genomslag i olika delar av Sverige. I vissa regioner används det i större utsträckning än i andra. Bakgrunden till detta projekt står att finna i Veidekkes önskan att utöka sitt partneringarbete i Göteborgsregionen. Hos Veidekke har man upplevt en trögare marknad för partnering som nytt arbetssätt i Göteborg, detta jämfört med andra svenska städer, främst Stockholm. Genom att finna eventuella anledningar till detta kan organisationer och företag uppmärksamma dessa och använda sig av denna information i sitt utvecklingsarbete. Partnering som fenomen har tidigare undersökts, och att det finns fördelar i arbetssättet om det används och hanteras korrekt står idag klart (Fernström 2012).

1.2 Syfte

Undersökningen syftar till att söka svaret till om partnering används mer i Stockholm än i Göteborg och om så är fallet undersöka bakomliggande faktorer till detta. Genom att dessa faktorer identifieras kan en bild av Göteborgsmarknaden skapas med blick på de möjligheter och svårigheter som finns. Rapporten utformas så att den ger analyser och idéer på ett mer generellt plan, detta för att ge ett bidrag till samtliga aktörer som vill utöka sitt partneringarbete i Göteborg.

Syftet kan enklast delas in i två forskningsfrågor:

- *Används partnering mer i Stockholm än i Göteborg?*
- *Om så är fallet, varför?*

1.3 Avgränsningar

Rapporten undersöker enbart byggbranschen i Stockholm och Göteborg. Med detta menas Stockholm och Göteborg som städer eller kommuner. Denna avgränsning har gjorts då partnering används i annan utsträckning i kranskommunerna än i Stockholms respektive Göteborgs kommun. De mindre orterna presenteras kort under egen rubrik. Rapporten behandlar för övrigt inte anläggningsbranschen utan fokuserar på byggbranschen.

1.4 Metod

Arbetet delas in i faser för att underlätta för hur informationen hämtas och sammanställs. Initialt har mycket tid lagts på litteraturstudier. Dessa studier utgör nästa kapitel av rapporten vilket är faktabaserat. Detta kapitel syftar till att definiera viktiga begrepp och tydligt klargöra för vad som i denna utredning menas med partnering. Samtliga intervjuade personer har fått svara på vad partnering är för dem och hur de arbetar med det. Utifrån detta har en bedömning gjorts, huruvida organisationen eller företaget använder partnering och därmed uppfyller vår definition av detsamma. Uppfylldes inte detta kriterium ansågs de arbeta på mer traditionellt vis.

I ändamål att bredda vår kunskap ytterligare har vi deltagit i byggherrarnas två dagar långa partneringutbildning, byggherrarna är en förening som verkar för att utveckla byggherrerollen och samhällsbyggandet i Sverige. För att kunna genomföra nästa fas, den påföljande intervjustudien var det för oss som utförare viktigt att vara väl förtrogen med partnering som arbetssätt, detta för att vara trovärdiga och kunna ställa de rätta frågorna. Just frågorna var av stor vikt då de är basen för resultat och diskussionsdelarna. För att bekräfta frågornas validitet har 3 personer tillfrågats och hjälpt till med utformningen av frågorna innan och under fortgående utredning. Dessa var Gösta Fernström (Ferna Consulting), Anna Kadefors (Docent vid Chalmers) samt handledaren för utredningen, Christer Sjöstrand (Affärsutvecklings chef, Veidekke Entreprenad AB region väst). Frågorna har sedan kompletterats allteftersom utredningen har fortskridit, vissa intervjupersoner har således återkopplats till i efterhand för kompletterande information. Fas tre i arbetet är den analyserande, den innefattar sammanställning av samtliga intervjuer. Intervjuerna ligger till grund för det resultat och de slutsatser som dras genom hela rapporten.

1.4.1 Intervjuer

Att använda intervjuer var ett naturligt steg i undersökningen, detta då vi ville ta reda på inställningen till partnering i två städer genom att tala med olika aktörer och befattningshavare. Vid intervjuerna ville vi ha ut ett resonemang och en förklaring, därför valde vi att använda oss av en kvalitativ studie. Vi valde mellan två olika intervjumetoder; öppen eller strukturerad. Den strukturerade är en enkätstyrd intervjumetod, där intervjuaren endast antecknar den tillfrågades svar på de förberedda frågorna i en bestämd ordning. Den andra är mer öppen och fungerar som en diskussion mellan parterna. Således får respondenten mer utrymme att ge ett utförligt svar. Nackdelen med den öppna intervjun är att det kan vara svårt för intervjuaren att kontrollera att all viktig information kommit med samt kan svaren bli svårtolkade och således svåra att jämföra mot andra intervjuer. För att nå ett lyckat

resultat kräver den sistnämnda mer erfarenhet och kunskap i området hos den som intervjuar (Bell 2000).

Då vi efterfrågade fylliga svar med möjlighet att ställa följdfrågor, samt möjlighet att jämföra resultatet mellan olika intervjuer ställde vi oss mittemellan de två intervjumetoderna. Denna metod kallas för halvstrukturerade intervjuer och utgår från en på förhand utformad ram för vilka ämnesområden som skall behandlas och vilka resultat som önskas uppnås. Under intervjun får sedan samtalen bestämma i vilken ordning frågorna ställs och således ger den halvstrukturerade metoden friheten för respondenten att svara öppet samtidigt som analysen av svaren underlättas (Bell 2000).

1.4.2 Val av respondenter

Under arbetets gång har totalt 22 personer med olika befattning hos beställare, entreprenörer och konsulter intervjuats. För att göra undersökningen trovärdig har i så stor utsträckning som möjligt personer från liknande företag intervjuats i Göteborg och Stockholm. Då det krävs en specifik kompetens för att kunna besvara de frågor vi ställt har en förutsättning varit att samtliga respondenter tidigare varit i kontakt med partneringsbegreppet. Det var dock viktigt att kontrollera om deras definition av partnering gick i linje med vår definition. Då partneringsbegreppet är relativt nytt är det i allmänhet endast ett fåtal personer inom vardera företag och organisation som har tillräcklig kompetens inom partnering för att föra en diskussion runt det. För att få ett tillförlitligt urval av respondenter valdes majoriteten av de intervjuade personerna ut i samråd med Gösta Fernström som har hållit partneringutbildningar runtom i Sverige och publicerat böcker i ämnet. De intervjuade personerna har som avslutning på intervjun tillfrågats om de känner till någon person de tycker är relevant för vår utredning.

1.4.3 Genomförande av intervjuer

Vi utgick från ett frågeformulär med 19 frågor (Bilaga 1), dessa ställdes i den ordning som passade samtalen. Vi lämnade sedan stort utrymme för de tillfrågade att tala fritt runt frågorna, således fick vi uttömmande svar och öppnade upp för diskussioner och följdfrågor. Intervjuerna tog i regel mellan 1-2 timmar. Då vi var två som intervjuade hade vi i förväg delat upp frågorna sinsemellan, således kunde den som ställde frågorna koncentrera sig på att ställa följdfrågor medans den andre antecknade svaren.

I första hand har direkta möten använts på företaget i fråga, som komplement till dessa har telefon- och mejlintervjuer använts. Under intervjuerna valde vi att inte göra ljudupptagningar, detta i syfte att få så öppna svar som möjligt och för att känslig information inte skulle undanhållas. Respondenten kan bli mer försiktig med vad han eller hon säger då ljudupptagning görs (Bell 2000). För att säkerställa att vi fick med korrekt data från respondenterna förde vi noggranna anteckningar under intervjuerna, i de fall det funnits osäkerheter runt anteckningarna har vi återkopplat till respondenterna. Vi har också valt att göra alla respondenter anonyma i rapporten. De intervjuade benämns istället i rapporten som entreprenör 1, konsult 1, beställare 1, och så vidare. I referenslistan presenteras de sedan utan inbördes ordning.

2 Partnering och dess beståndsdelar

Att beskriva partnering korrekt kräver omfattande undersökningar och beskrivningar. Partnering handlar om ett djupare samarbete där beställare, entreprenör och konsulter tillsammans arbetar för projektets bästa. Målet är att alltid skapa bästa möjliga värde för alla inblandade, detta bygger på förtroende parterna emellan. Man arbetar med öppna böcker och frekventa möten med gemensam problemlösning samt riskfördelning. Detta samtidigt som människor får förutsättningar att växa i sina roller och känna delaktighet i projektet. Detta kapitel fungerar som en referensram där det initialt presenterar teoretiskt material, följt av ett antal synpunkter från de intervjuade under avsnitt 2.3.

2.1 Historik

Begreppet partnering har sin grund i USA där det började användas i byggsammanhang av US Army Corps of Engineers på 1980-talet. De utvecklade arbetssättet för att kunna undvika rättstvister och således sänka kostnaderna för offentliga anläggningsprojekt (Kadefors 2002). Det är sedermera i England som partnering har tagit riktig fart och uppmärksamats. I England introducerades partneringbegreppet under 1990-talet som ett resultat av gemensamma pådrivningar från industrin och regeringen i syfte att utveckla och förnya byggsektorn (Kadefors 2002).

Det hade länge funnits missnöje med hur byggsektorn utvecklades kostnadsmissigt i England, det ansågs att kundernas krav inte tillgodosågs. Det fanns stora synliga kostnader för konflikthantering då konflikter enligt tradition löses genom medling, skiljedom eller domstolsförfarande (Kadefors 2002). Ett exempel är Manchester där 73% av alla offentliga entreprenad- och driftprojekt översteg budget år 2003. Brukarnas behov tillgodosågs ej och "Lägsta pris" tilläts vinna de offentliga upphandlingarna. Byggprojekten var som mindre inbördeskrig där tvister hörde till vardagen, detta ledde till att projekten inte blev klara i tid. Idag måste alla offentliga byggherrar i England arbeta i partnering, om de inte vill det måste de motivera varför (Fernström 2010). Partnering har således blivit ett utbrett arbetsätt i England inom såväl privat- som offentlig sektor (Fernström 2010).

På samma sätt som i England hade även Danmark problem med hur byggsektorn utvecklades. I avsikt att reda ut dessa problem startade den danska staten med inspiration från England ett antal utvecklingsprogram. Här var det staten som introducerade partnering och idag måste de offentliga byggherrarna även i Danmark motivera sig om de inte vill använda sig av partnering (Andersson och Trygg 2008).

Partnering har uppmärksamats som arbetsätt och använts i Sverige sedan 1999. Sedan dess har intresset vuxit och partnering blir allt vanligare i projekten (Andersson och Trygg 2008). I motsats till England och Danmark var det i Sverige entreprenörerna och organisationer som Byggherrarna och FIA som först tog till sig partnering och har pådrivit dess spridning (Fernström 2010). Detta kan till stor del härledas till de byggskaandalerna som inträffade i slutet av 1990-talet. Partnering kunde här användas för att förbättra ryktet och sänka kostnaderna. I Sverige är dock inte partnering lika mycket använt som i England och Danmark men vi är på god väg.

NCC började tidigt använda sig av termen partnering och har profilerat sig med begreppet sedan 2002 (Carlsson 2011), men det är bland offentliga byggherrar som det största genomslaget har synts, då framförallt bland de kommunala bostadsbolagen. Idag är omkring 70-80% av alla projekt som utförs med utökad samverkan/partnering i Sverige upphandlade av offentliga byggherrar. Detta kan till stor del bero på att offentliga byggherrar har mer erfarenhet av att göra strukturerade upphandlingar (Fernstöm 2010).

2.2 Definition av partnering

Partnering är ett diskuterat begrepp inom byggsektorn och definitionerna är många. Att klart och tydligt definiera partnering är inte lätt, olika företag har olika uppfattning av vad som menas med partnering. Vissa anser även att det är ett nytt namn för sådan samverkan som alltid har funnits. Under ett flertal intervjuer har framgått att endast ett fåtal på såväl beställar-, entreprenör- som konsultsidan vill använda sig av begreppet partnering i fråga om samarbetsrelationer inom byggprojekt. Detta då NCC påstås ha "lagt beslag" på begreppet. I Sverige finns därför många andra begrepp än partnering som betecknar samarbetsrelationer inom byggsektorn, exempelvis förtroendeentreprenad, samverkansentreprenad, partnerskap och utökad samverkan.

Partnering eller samverkan, namnet är egentligen oväsentligt. Det viktiga är vad det står för och vad som inbegrips i begreppet. Detta är viktigt för att kunna konstatera vad som i denna rapport menas med partnering samt för att göra rapporten tydlig och lätt att följa. Definitionen beskriver vilken typ av samverkan som studeras i denna utredning och krävs för ett tillförlitligt intervjuunderlag. I och med detta kommer rapporten härnäst använda partnering som begrepp, och således inte nödvändigtvis ligga i linje med vad som NCC definierar som partnering.

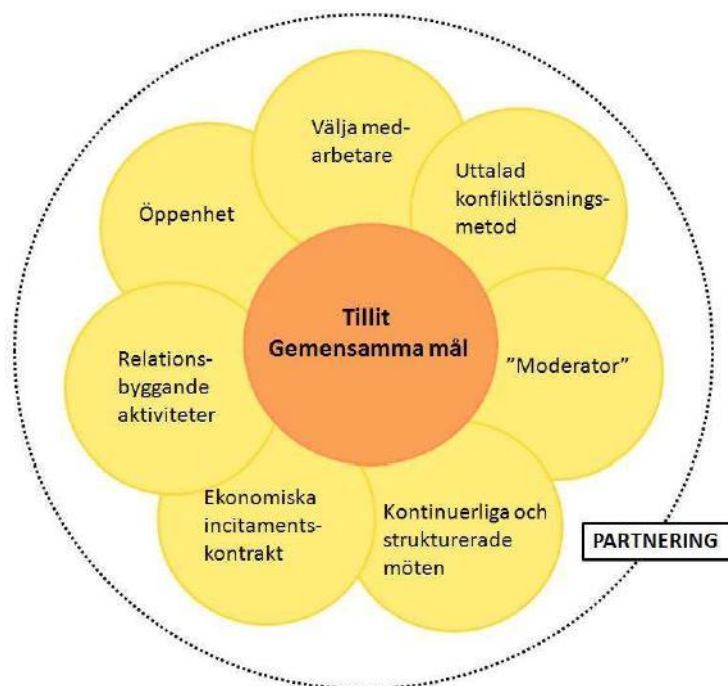
I Sverige har många aktörer ställt krav på att en tydlig definition av samverkan och partnering bör tas fram. Detta har dock inte verkställts då varje projekt är unikt och arbetsätten därför måste anpassas efter projektet (Fernström, 2012).

Den vanligast använda definitionen i England är dock:

"Partnering is a structured management approach to facilitate team working across constructional boundaries. Its fundamental components are formalized mutual objectives, agreed problem resolution methods, and an active search for continuous improvements."(Construction Industry Board 1997)

Denna definition fokuserar på strukturering av gemensamt uppsatta mål, utveckling av relationer, gemensamma problemlösningsmetoder och en ständig strävan efter förbättringar. För att hantera definitionsproblematiken kan fokus läggas på specifika delar som partnering skall och kan innehålla (Kadefors 2010). De viktigaste delarna av ett partneringprojekt illustreras enkelt i en så kallad partneringblomma, se figur 1 (Nyström 2003). Tillit och gemensamma mål ligger centralt i blomman och är även de grundstenar som måste finnas i varje partneringprojekt. De så kallade kronbladen i figuren, som omger blomman utgör olika delar som varierar från projekt till projekt. De beror av projektets sammansättning och väljs efter vad som efterfrågas av beställaren i det specifika projektet. Beställaren kan själv välja vilka delar som skall ingå eller i förfrågningsunderlaget hänvisa till partneringblomman, där de berörda

parterna sedan i samförstånd kan komma överens om vad deras partneringrelation skall innehålla (Nyström 2003).



Figur 1 Partneringblomman, grundläggande komponenter för partnering (Nyström 2005).

Det är från denna modell som definitionen för partnering i denna rapport kommer utgå vilket senare poängteras. Det som betraktas som partnering i denna rapport är där blommans centrum samt att minst fyra valfria kronblad används.

Partnering kan delas in i två huvudsakliga delar, projektpartnering och strategisk partnering. Projektpartnering innebär en samverkan som förekommer inom ett projekt, exempelvis ett husbygge, medan strategisk partnering innebär ett mer långsiktigt samarbete. Inom strategisk partnering samverkar en byggherre med ett eller flera partneringsteam över flera likartade projekt. Inom LoU är den längsta tiden för ett partneringavtal eller ramavtal fyra år, dock är det möjligt att ingå avtal för strategisk partnering med längre löptid än så, ända upp till 10år. Detta om det är ett större projekt bestående av flera likartade delprojekt (Fernström 2011). Samarbetet över flera projekt medför att man lär sig från varandras arbetsätt samt förfinar arbetsmetoden. Detta gör att man gemensamt kan utvecklas och ta fram nya lösningar, sänka kostnader och förkorta produktionstider (Fernström 2006). Denna rapport ser till båda typerna av partnering och väger således in såväl projektpartnering och strategisk partnering i resultatet så länge de uppfyller definitionen för utredningen.

2.3 En granskning av partnerings delar och funktioner

Då partnering under senare år har förespråkats starkt inom svensk byggsektor har det blivit vedertaget positivt, men det saknas till stora delar forskning som styrker vilka resultat partnering verkligen gör i det långa loppet. I strävan efter att skapa en rapport trogen verkligheten presenterar detta avsnitt en bedömning av partnering sett ur de olika aktörernas perspektiv. Detta då det givetvis finns, som med alla former av

samarbete såväl fördelar som nackdelar med partnering. Under utvecklingen av rapporten har vi kommit i kontakt med flera delar av partnering som är otydliga. Beaktas inte dessa otydligheter kan de utgöra en risk för alla inblandade parter. Många av dessa otydligheter grundas i okunskap och att det inte finns någon gemensam definition eller bestämmelse för hur partnering skall nyttjas och hanteras. Klart är dock att om partneringtanken genomsyrar hela projektet blir dessa otydligheter sällan ett problem. Nedan presenteras ett antal fördelar och eventuella nackdelar samt otydligheter som bör beaktas när ett partneringsamarbete ingås. Till skillnad från övriga delar av detta kapitel grundas avsnitt 2.3 delvis på erfarenheter från de intervjuade. Dessa erfarenheter presenteras under ”synpunkter från de intervjuade”.

2.3.1 Partneringprojektets karaktärsdrag

Partnering passar inte för alla projekt. Är projektet färdigprojekterat, ritningar och dokument finns framtagna, då finns ingen anledning att använda partnering. Är det färdigprojekterat har man redan kommit förbi den fas i vilken entreprenörens kunskap är användbar och kan användas för att minska projektets kostnader och ledtider. I dessa fall kan vissa delar av partnering fortfarande tillämpas, så som öppna böcker och incitament men entreprenörens kunskap har då inte tagits till vara på fullt ut.

Partnering kan om det utförs rätt sänka kostnader och ge en slutprodukt med högre kvalitet, samt att man slipper resurskrävande rättstvister. Dock kan det vara resursintensivt, framförallt tidigt i projektet då entreprenörer och konsulter tas in tidigt; workshops och mycket mötestid kostar (Fernström 2012). Partnering är därför inte optimalt i enklare engångsprojekt där totalpriset ligger i fokus. Det är snarare rekommenderat för mer komplexa projekt där det kan krävas nya lösningar och ny kunskap. Storleken är utan egentlig betydelse, det är just svårigheterna och därmed riskerna hos projektet som man vill minska genom partnering. Detta i syfte att få en bättre slutprodukt, till rätt kostnad och tid (Fernström 2012).

2.3.2 Aktörerna i partnering

Alla deltagande aktörer i ett projekt kan ingå i partneringprocessen men det viktigaste är att de centrala aktörerna medverkar. Byggherren har en central roll i ett partneringprojekt, då det i slutändan är byggherren som bestämmer och kan balansera kostnader gentemot kvalitet. Entreprenören och konsulterna bör delta redan i tidiga skeden, detta då målet är att deras kompetens skall tas till vara så tidigt som möjligt. Vilka aktörer som deltar i partneringprocessen varierar dock mellan projekt och vissa byggherrar föredrar att ta in entreprenörerna först i senare skeden vilket inte sällan benämns som sen partnering eller ”feg partnering” (Fernström 2010). Med denna typ av partnering går man miste om mycket värdefull kompetens och det kan mer liknas vid en traditionell generalentreprenad (Fernström 2006). Denna typ av partnering har dock ändå sina fördelar i och med att man arbetar med kontinuerlig workshops, ständiga förbättringar och samverkan.

Många entreprenörer vill inte involvera sina underentreprenörer i partneringprocessen, detta möjliggör för dem att pressa priset gentemot dem, således går mycket kunskap förlorad och slutprodukten blir kanske inte optimal. Det är därför bra om alla parter ingår. Arkitekter och konsulter bör involveras från tidigt skede och sedan deltaga

ända in i projektets slutskede. I traditionella projekt deltar de vanligtvis bara i tidiga skeden och finns inte med alls efter att projekteringen är färdig. Allt eftersom att det uppstår fel eller missuppfattningar i deras dokumentation/tjänster kan de finnas med och förklara och göra förändringar. Får arkitekter och konsulter vara med och ta ansvar för slutprodukten kan onödigt extraarbete undvikas och en högre kvalitet uppnås (Fernström 2006).

En annan aktör i partneringsprocessen är den neutrala partneringledare, även kallad processledare eller moderator som bör ingå i varje projekt. Dennes uppgift är att svetsa samman teamet för att få alla att känna sig delaktiga i projektet och på så sätt skapa extra engagemang. Det är partneringledaren som planerar och genomför det 2 dagars uppstartsmöte/ workshop som oftast ingår i ett partneringsprojekt. Under projektet leder sedan partneringledaren uppföljningsmöten, riskmöte och ett avslutande möte samt ser till så att samverkan fungerar genom hela projektets gång (Fernström 2012).

Synpunkter från de intervjuade:

Partnering passar dock inte alla människor, det är ett arbetsätt som kräver att man är en lagspelare. Vissa vill inte arbeta med partnering på grund av invanda arbetssätt eller så är de helt enkelt duktigare på traditionella entreprenader och upphandlingar. Partnering kräver ett helt annat engagemang från alla parter, framförallt från beställaren. Detta i form av mer mötestid, framförallt initialt i projektet. Många tror att partnering innebär att man är snälla med varandra genom hela projektet, detta är en klar missuppfattning, det kräver snarare mer öppenhet och att man är raka med varandra, något som inte alltid innebär att man är bästa kompisar (Beställare 10).

2.3.3 Öppna böcker

En valbar del i partneringsprojekt är att använda öppna böcker, vilket innebär att alla kostnader hos parterna skall redovisas. Detta är ett sätt att bygga förtroende och styrka känslan av att ”vi gör det här tillsammans”. För att detta skall fungera och tilliten inte fördärvas krävs det att båda parterna verkligen har öppna böcker (Fernström 2012).

Synpunkter från de intervjuade:

Ett knep som entreprenörerna och framförallt installatörer ibland använder sig av är så kallade årsomsättningsrabatter eller bakbonusar. Detta innebär att de i syfte att för beställaren dölja hur mycket de egentligen betalar för sina inköp kommer överens med sina leverantörer om att få en årsomsättningsrabatt. Oftast motsvarande den procentsats som döljs vid inköp av material. De kommer alltså överens med leverantören om att ta extra betalt för materialet som används i projektet och får sedan tillbaks denna extra kostnad i form av en årsomsättningsrabatt från leverantören, denna bonus syns sedan inte för beställaren. För beställaren uppvisas istället vanligtvis listpriset. I vissa fall kan entreprenörer få köpa in material upp till 90 % billigare än listpriset, vilket betyder en stor inkomstkälla för entreprenören (Beställare 2). Detta är något som måste framgå när öppna böcker används; beställaren skall få full tillgång till att kontrollera detta. Entreprenörerna ser ofta detta som affärshemligheter som de inte vill dela med sig av. Värt att nämna är dock att bakbonusar blir allt mer sällsynt men är ändå värt att beakta från båda sidor i syfte

att stärka tilliten till varandra. Ytterligare en svårighet kan ligga i att det kan vara svårt för offentliga beställare att redovisa dessa siffror då de har sekretess. Bakbonusar regleras enligt regeln om löpande räkning i sjätte kapitlet, tionde paragrafen (AB04 och ABT06):

”Vid tillämpning av självkostnadsprincipen gäller följande.

- 1. Entreprenören skall fullgöra sin uppgift så att beställaren erhåller bästa tekniska och ekonomiska resultat.*
- 2. I entreprenörsarvodet inbegrips, förutom vinst, kostnader för räntor och centraladministration med beaktande av eventuella årsomsättningsrabatter. Övriga rabatter som entreprenören kan tillgodoräkna sig i entreprenaden skall gottskrivas beställaren.*
- 3. Entreprenören skall vid upphandling av material, vara eller underentreprenad såvitt möjligt infordra anbud från flera leverantörer eller entreprenörer. Upphandling skall ske till så förmånliga villkor för beställaren som förhållandena medger.*
- 4. Beställaren har rätt att granska samtliga originalverifikationer i den mån de avser kostnader enligt §9 p. 1-7 i detta kapitel.”* (AB04 s. 27, ABT06 s. 30).

2.3.4 Incitament

Incitament är en valbar del i partnering och kan utformas på många olika sätt men det vanligaste är en 50/50 fördelning vinst/förlust mellan byggherren och övriga aktörer. De övriga aktörerna delar i sin tur i förhållande till ekonomisk insats och risk (Fernström 2012). Incitamentet kan i vissa fall och till viss del innehållas tills garantitiden för entreprenaden har löpt ut, vilket kan fungera som en försäkring om att entreprenören har gjort ett bra jobb. En alternativ modell till riktpolis och incitament som blir allt mer vanlig hos framförallt byggherrar som bygger ofta, är den så kallade budgetmodellen. Denna modell innebär att byggherren erbjuder bonus för strategiskt viktiga resultat. Detta kan vara sådant som underskriden budget, tid, minskade arbetsplats olyckor eller nöjd kund index (Fernström 2012).

Ett annat sätt för offentliga beställare att försäkra sig om ett bra slutresultat är att använda sig av ”OPS”- offentlig privat samverkan. Detta är samma sak som Englands ”Public Private Partnership” och innebär att entreprenören får förvalta entreprenaden ett antal år efter färdigställande, således tas entreprenörens kunskap och kreativitet till vara och på samma gång ökar kvalitén (Konkurrensverket 2008).

Synpunkter från de intervjuade:

Risken med incitament är att det kan skapa fel drivkrafter och själva partneringtanken kan således dö ut. Egentligen bör entreprenörens ersättning för vinst och management vara tillräcklig drivkraft för att göra ett bra jobb. Incitament kan användas som en drivkraft för att skapa ansvar, där aktörer ända ner på lägsta nivå kan gör en vinst eller förlust beroende av hur de presterar i projektet. Dock finns det även vissa risker med att använda sig av incitament. Exempelvis om incitamentet räknas som en procentsats av projektkostnaden finns risken att entreprenören försöker driva upp

totalkostnaderna, detta för att på så vis göra en högre vinst på incitamentsdelen (Beställare 10).

2.3.5 Partnering och LoU

Det finns en uppfattning hos många offentliga byggherrar om att partnering inte kan upphandlas enligt LoU. Detta är en felaktig uppfattning som kommer förklaras närmare här.

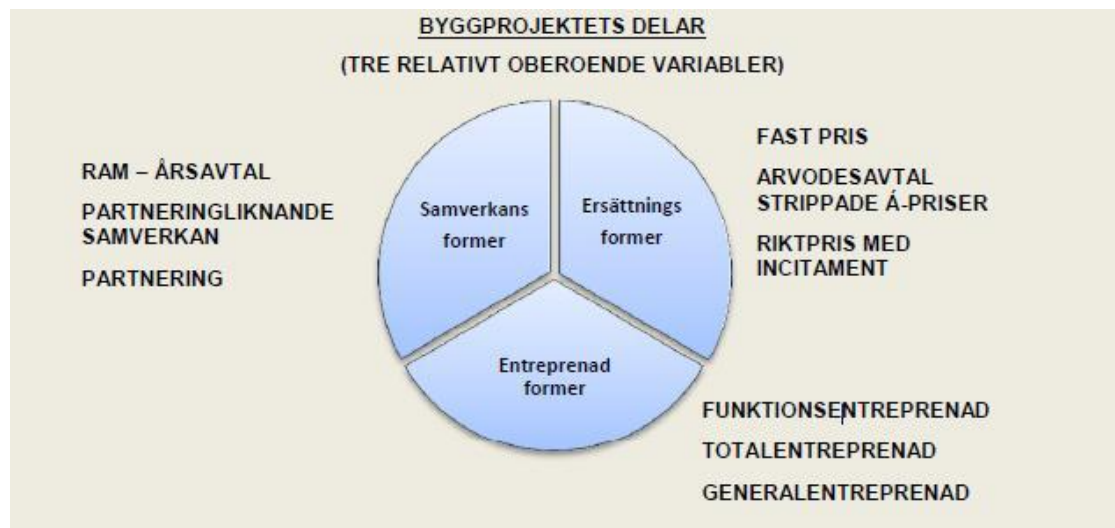
I och med ändringen av LoU som genomfördes den 15 juli 2010 blev det möjligt att upphandla projekt med partnering som grund (Fernström 2010). Inte något partneringprojekt har stoppats på grund av brott mot LoU och då har det genomförts och genomförs totalt närmare 1000 projekt vilka överstiger 5 miljoner SEK vardera. En förutsättning är dock att man handlar upp på ”ekonomiskt mest fördelaktiga lösning för kunden” och aldrig på ”lägsta pris”. Detta innebär upphandling på mjuka parametrar, där i stort sett vilka parametrar som helst får användas. Normalt brukar omkring 80 % utgöra mjuka parametrar och 20 % hårda i förfrågningsunderlaget. Det är även viktigt att det i förfrågningsunderlaget noga finns beskrivet hur utvärderingen kommer att gå till. De bästa anbudsgivarna kan sedan bjudas in att presentera sitt anbud vilket visar om de har erfarenhet av samverkan. För att undvika överprövning kan anbudsgivarna efter att vinnare utsetts bjudas in och få en förklaring till varför de inte fick jobbet och hur de kan förbättra sig till nästa projekt. Värt att nämna är även att det sällan går att ta någon annans upphandlingsmall och använda den, det är viktigt att anpassa mallen efter det egna projektet för att hitta de bästa lösningarna (Fernström 2012).

Ett stort frågetecken hos många offentliga beställare är huruvida det är tillåtet att föra en dialog med entreprenören innan projekteringen. Detta är tillåtet och kallas för konkurrenspräglad dialog vilket innebär möjlighet för den upphandlande myndigheten att föra en dialog med utvalda leverantörer för att kunna identifiera de bästa lösningarna för myndigheten (Konkurrensverket 2012). Således kan beställaren få marknadens bästa anbud för att uppnå det resultat som avses åstadkommas med projektet (Ulfvarson 2010). Konkurrenspräglad dialog får dock bara användas vid komplicerade projekt där myndigheten inte i förväg kan se hur resultatet på bästa sätt skall uppnås med avseende på rättsfrågor, finansiering och tekniska lösningar (konkurrensverket 2012). Den rädsla som finns för att använda sig av detta förfarande är till stor del befogad då bestämmelserna runt det inte är helt tydliga. Enligt lagen avgörs vad som avses med ett komplicerat projekt från fall till fall och avgränsningen av begreppet kommer således utvecklas i rättspraxis (Ulfvarson 2010). Värt att nämna är att det i dagsläget inte finns någon rättspraxis runt detta och byggentreprenader är som regel att anses som komplicerade projekt.

2.3.6 Partnering och AB- kontrakten

Partnering är oberoende av vilken entreprenadform som väljs för projektet, med viss modifiering kan partnering användas i alla entreprenadformer och är således en strukturerad samarbetsform och inte en entreprenadform. Detta betyder att det inte finns några särskiljda bestämmelser för hur partnering skall gå till. Partnering regleras istället efter den entreprenadform som valts för projektet och lyder således under AB04 och ABT06 då dessa tillämpas. Det är även brukligt att ta fram en så kallad

partneringdeklaration för projektet. Partneringdeklarationen är dock inte lagstadgad utan fungerar mer som ett tillitsavtal. I figur 2 tydliggörs det för hur partnering förhåller sig till andra delar i projektet. Ett byggprojekts delar är i verkligheten inte så tydligt särskiljda som i figuren utan fungerar till stor del tillsammans. Det främsta syftet med figuren är att åskådliggöra att partnering inte är en entreprenadform utan en samverkansform som kan användas oberoende av entreprenadform och vilken ersättningsform som tillämpas i projektet (Fernström 2012).



Figur 2 Tre relativt oberoende variabler inom avtalet (Fernström 2012).

Synpunkter från de intervjuade:

Ett stort orosmoment hos många beställare är huruvida partnering fungerar ihop med AB04 och ABT06. Många beställare vågar inte använda sig av partnering då de inte riktigt vet vilka konsekvenser det kan ge då det inte finns några tydliga avtal runt det. Som tidigare nämnts är partnering en strukturerad samarbetsform och inte en entreprenadform. Det är viktigt att förstå denna skillnad och ha med sig att det alltid är AB04 och ABT06 som är de allmänna bestämmelserna i alla entreprenader, vare sig en partneringdeklaration har tagits fram eller ej (Beställare 2). Det är därför viktigt att som beställare ha god kunskap kring entreprenadbestämmelserna. En risk är annars att man vid partneringentreprenader gör avsteg från AB04 och ABT06 i avsikt att nå riktkostnader. Uppnås de inte så vet man inte längre vad som gäller, det är otydligt vem som skall stå för kostnaderna och tvister kan uppstå (Beställare 2).

Vid en närmare granskning av entreprenadbestämmelserna talar i själva verket såväl AB04 som ABT06 för att man i alla entreprenader skall samverka. I förordet till avtalen står det att man inom entreprenaden skall samverka och finna former för en fortlöpande dialog:

”Med hänsyn till den komplexitet som ofta sammanhänger med genomförandet av entreprenader är en god kommunikation och samverkan nödvändig för ett gott resultat. Parterna bör därför finna former för en fortlöpande dialog samt inom ramen för den allmänna lojalitetsplikten visa varandra förtroende och öppenhet.” (s. 3).

Det står även i tredje kapitlet, andra paragrafen, att ett startmöte skall hållas, samt att kontinuerliga byggmöten skall hållas enligt tredje kapitlet, tredje paragrafen:

”Ett startmöte skall hållas innan entreprenaden påbörjas. Vid mötet skall parterna gå igenom kontraktshandlingarna, klargöra frågor om behörighet för andra än ombuden, precisera formerna för informationsutbyte mellan parterna samt behandla övriga frågor av betydelse för parternas samverkan. Beställaren skall föra protokoll vid startmöte och protokollet skall godkännas av respektive parts ombud genom underskrift. Beställaren skall kalla till startmöte.” (AB04 s. 15, ABT06 s. 17).

Detta betyder att alla total- och generalentreprenader egentligen bör vara mer eller mindre samverkansentreprenader om AB04 och ABT06 följs till punkt och pricka. ABT06 talar för samarbete redan i tidiga skeden medan AB04 talar för samarbete först efter att projekteringen är färdig (Beställare 2). Detta är något som i stor utsträckning har glömts bort då entreprenadbestämmelserna istället har kommit att förenas med tvistlösning. Idag fungerar AB- kontrakten i ett partneringsprojekt istället som ett skyddsnet och den dag de måste användas är samverkanstanken förlorad menar Fernström¹. I själva verket är AB04 och ABT06 väl förenliga med partnering bara man är väl införstådd med vad de innebär (Beställare 2). Önskvärt vore dock ett AB- kontrakt specifikt framtaget för partnering, detta skulle göra partnering mer lättarbetat och minska rädslan hävdar Fernström¹.

2.3.7 Ersättningsformerna i partnering

Löpande räkning är den vanligast använda ersättningsformen vid partneringsprojekt och i regel fungerar den bra om man jobbar med öppna böcker och således tillsammans håller koll på kostnaderna. Det går dock även att använda sig av fastpris som ersättningsform i partnering. Vanligt är dock att fastpris endast används för management och vinst och att produktionskostnaderna sedan jobbas med gemensamt genom öppna böcker och löpande räkning (Fernström 2012).

Synpunkter från de intervjuade:

I de fall där fastpris används som ersättningsform är risken att partneringtanken går förlorad och att slutprodukten inte blir som planerad. Om entreprenören märker att kostnaden skenar iväg och att budgeten kommer att överskridas finns en risk att fel börjar letas i AF-delen och kvalitén kan då bli lidande. Risken för att detta skall inträffa kan minskas med hjälp av incitament och tydliga avtal (Beställare 2).

Det är vanligt med samverkansavtal där riktkostnaden tas fram gemensamt av parterna i ett senare skede. Det normala är att riktkostnaden sätts när kring 80 % av detaljprojekteringen är gjord. Detta i syfte att kunna göra en mer korrekt riktkostnads kalkyl (Fernström 2012). I dessa fall har ofta byggnadsarbetet startat, detta då tiden för genomförandet är viktig. Problemen med detta är att drivkraften för att entreprenören ska inkomma med sin spetskompetens i projekteringskedet delvis riskerar att försvinna. Detta på grund av att deras kunskapstillförsel inte blir incitamentgrundande då riktkostnaden bestäms i ett senare skede. Då det endast finns en part att förhandla med skapas även en monopolställning för entreprenören vid

¹ Gösta Fernström (Ferna Consulting) mejlkontakt med författarna den 21 april 2012.

framförhandlande av riktkostnaden. Risken finns då att entreprenören vill driva upp riktkostnaden, framförallt vid entreprenader med kort tidplan och där arbetena redan har påbörjats. Beställaren har då små möjligheter att avbryta (Beställare 2).

För att löpande räkning skall fungera optimalt och slutkostnaden inte skall skena iväg finns det vissa saker som bör beaktas. Program- och/eller systemhandlingarna bör utformas på ett sådant sätt så att de kan utgöra beräkningsunderlag för anbudsgivarnas redovisning av sin riktkostnads kalkyl vid anbudstillfället. Sedan kan både risker och övriga delar av kalkylen förhandlas i konkurrens med beaktande av likabehandlingsprincipen (vid offentlig upphandling). Parterna samverkar därefter med ledning, styrning och samordningen av detaljprojekteringen. På detta vis skapas gemensamma drivkrafter att få in både beställarens, konsulternas och entreprenörens kunskap redan i projekteringen (Beställare 2).

Banker kräver ibland fastpris för att ge lån, den oklara slutkostnaden gör att lån ibland inte beviljas. Detta gäller främst privata investerare och kan göra att partnering inte blir aktuellt (Entreprenör 4). En annan anledning till att partnering inte blir aktuellt är då beställaren efterfrågar det som är billigast vilket oftast inte går hand i hand med löpande räkning i ett partneringprojekt, då slutkostnaden är oklar (Entreprenör 4).

En risk med löpande räkning finns i muthärvor; kostnader som egentligen inte gynnar projektet kan gömmas i projektbudgeten. Det finns exempel från Göteborg där beställaren kunde lägga på 5 % på riktkostnaden som inte skulle synas, dessa användes sedan på sidan om för att entreprenören skulle bygga ett privat garage till beställaren (Beställare 2).

2.4 Vår definition av partnering

Vår definition av partnering utgår från partneringblomman i figur 1. Det som betraktas som partnering i denna utredning är där blommas centrum (tillit och gemensamma mål) finns med samt minst fyra valfria av de totalt sju kronblad som omger blomman. I definitionen inbegrips såväl projektpartnering som strategisk partnering. Ingen skillnad görs mellan offentlig och privat partnering. Vår definition av partnering kan även användas oavsett ersättnings- och entreprenadform. En förutsättning är även att byggherren är engagerad genom hela processen. Denna definition baseras på ovan presenterat material och kan enligt vissa personer uppfattas som alltför vid då vissa delar i blomman kan uteslutas. Detta förklaras med att det i dagsläget inte finns någon entydig definition för partnering varierar kunskapen mycket och så även de olika företagens och organisationernas syn på samverkan. I syfte att fånga en tillräckligt bred målgrupp för att kunna sammanställa ett tillförlitligt resultat har definitionen medvetet begränsats. Den rymmer dock själva grundtanken med partnering; att samverka för projektets bästa och ta tillvara på kunskap i syfte att nå bästa möjliga lösning till rätt tid och pris.

3 Två städer, två olika marknader

Alla regioner har sina karaktärsdrag, så även de två som är i fokus i denna rapport. De skiljer sig åt på många vis, några av dess skillnader redogörs för i de nedan följande punkterna. Många av de resultat som presenteras nedan bygger på de intervjuer som gjorts och får således ses som en subjektiv bedömning, dock stöttas dessa resultat upp med fakta för att öka validiteten.

3.1 Stockholm

Marknaden i Stockholm skiljer sig på många sätt från andra svenska städer, framförallt i storlek. Den är betydligt större än Göteborgs marknad och utgör ensam 34,9% av den totala byggvolymen i Sverige påvisar Deremar². Marknaden präglas av ett högt tempo, med många beställare och entreprenörer. Staden är även expansiv, sedan 2006 har staden vuxit med 179 824 invånare (Statistiska centralbyrån 2012). Detta i sig skapar många byggprojekt (Tottmar 2012). Stockholmstad har en vision om att år 2030 härbärgera 2,4 miljoner invånare (Stockholms stad 2012). På kartan i figur 3 syns de områden som för närvarande är under utveckling eller planeras att utvecklas i Stockholm som rödmarkerade ytor och kraftigare mörka streck för infrastruktur.



Figur 3 Områden i Stockholm som är under utveckling eller planeras utvecklas (Stockholm stad 2012).

Bland dessa projekt kan nämnas Hammarby sjöstad, Järvalyftet, Citybanan, Förbifart Stockholm med flera (Stockholms stad 2012). Alla dessa projekt skapar ett högt tempo som avspeglas i såväl stadsförvaltning som hos beställare (Entreprenör 8).

3.1.1 Konkurrenten

Konkurrenten på marknaden är hög, det kan enkelt konstateras att det finns fler entreprenörer i Stockholm än i Göteborg, hela 1104 träffar vid sökning på Byggentreprenör på Hitta.se, detta kan jämföras med 426 träffar i Göteborg. I Stockholm finns också de riktigt stora projekten som tidigare nämnts, projekt som nya Karolinska sjukhuset och Citybanan hjälper till att fungera som en motor för hela marknaden.

Marknaden kan också upplevas som mer föränderlig (Entreprenör 1). Alla parter måste hela tiden vara på tå för att kunna följa med marknaden och dess svängningar.

² Johan Deremar (Sveriges Byggingustrier) mejlkontakt med författarna den 28 februari 2012.

Att den är så föränderlig är delvis en produkt av den hårda konkurrensen, som hela tiden skapar forum för nytänkande och öppnar upp möjligheter för företag som vågar pröva nya arbetssätt (Entreprenör 6). Konkurrensen tvingar företag att söka så kallade ”Usp:ar” (Unique selling points), en av dessa anses partnering vara idag (Entreprenör 6).

3.1.2 Partnering lokalt

Att arbeta i partnering är vanligt förekommande och många av de beställare och entreprenörer som besökts arbetar regelbundet i förtroende med sin motpart i projekten. Inställningen är i allmänhet positiv. Dock varierar kunskapsnivån, vissa jämför öppna böcker och löpande räkning med partnering, något som för detta projekt varit viktigt att särskilja då högre krav ställts. Inom offentlig sektor sker ett kontinuerligt arbete i utvecklandet av partneringmodeller anpassade för LoU, och det finns en grundläggande kunskap även inom offentlig förvaltning. Det finns också entreprenadföretag som arbetar med partnering som bas för all deras verksamhet, ett exempel på detta är Arcona. Vidare redovisas under punkten 4.1 ett antal företag och i vilken utsträckning de arbetar i partnering.

3.2 Göteborg

Marknaden i Göteborg stod för omkring 12 % av den totala årsomsättningen i Sveriges byggbransch år 2010 påvisar Deremar³. Marknaden är därmed mindre än hälften så stor som Stockholmsmarknaden. Göteborgsmarknaden saknar än så länge de riktigt stora projekt som kan sägas sätta fart på branschen i Stockholm. År 2010 lanserades dock det så kallade västsvenska paketet, en infrastruktursatsning värd 34 miljarder SEK (Trafikverket 2012). Dock har väldigt lite av detta kommit igång och har därför inte gett resultat på marknaden än.

Även Göteborg växer till invånarantalet, det förutspås en befolkningsökning om minst 8000 personer varje år. Mellan 2008 och 2009 växte Göteborg med 11 300 personer. (Statistiska centralbyrån 2012). Detta kräver ett kontinuerligt byggande både av bostäder och kommersiella lokaler, samt framförallt, stora investeringar i



Figur 4 Utvecklingsområde i Göteborg (Göteborgs stad 2012).

lokaltrafiklösningar och kollektivtrafik. Enligt Göteborgs Stad finns planer för flera större byggnadsprojekt, det största och mest omfattande projektet är Centrala älvstaden. Att säga att det är ett projekt är egentligen felaktigt då det består av flera områden kring de centrala delarna av staden som i sin tur kommer vara indelade i ett antal projekt. Några av dessa områden syns i figur 4. Centrala älvstaden och

³ Johan Deremar (Sveriges Byggindustrier) mejlkontakt med författarna den 28 februari 2012.

Västsvenska paketet delar vissa projekt, såsom en ny Götaälvsbro och omledningen av tågspåren. (Göteborgs stad 2012)

3.2.1 Konkurrensen

En sökning på Hitta.se genererar 426 träffar på byggentreprenör, något som ytterligare bekräftar dess storlek och gör den jämförbar gentemot Stockholm. Konkurrensen och tempot på marknaden tycks inte lika högt som i Stockholm. (Beställare 10) Något som gäller byggbranschen i Sverige överlag men Göteborg i synnerhet är traditionsbundenheten. Så länge en aktör följer regler, skrivna som oskrivna tillåts denne agera på marknaden, men börjar man med nydaningar och andra arbetssätt är risken att man blir utestängd från marknaden (Lutz och Gabriellsson 2002). Göteborgsmarknaden har av många av de intervjuade beskrivits som tämligen traditionsbunden, både i beställar-, entreprenör- och konsultled. Detta ger ofta till följd att upphandlingar blir traditionella och erbjudanden från entreprenörer och konsulter likaså. Behovet att särskilja sig från andra aktörer finns givetvis, om än inte lika utpräglat som i Stockholm.

3.2.2 Partnering lokalt

I Göteborg används partnering i relativt liten utsträckning, det finns ett antal större projekt som bedrivits i partnering. Något vi dock funnit under de många intervjuerna är en vilja och ett intresse av att arbeta i partnering. Detta har än mer aktualiserat vår frågeställning. I Göteborgs närområden finns flera goda exempel på lyckade partneringprojekt, Borås med Västfastigheter i spetsen och Mölndalsbostäder är två bra exempel där partnering används mer eller mindre uteslutande för större och mer komplexa byggnationer. Ju längre in mot staden vi kommer desto färre blir partneringprojekten. Det förekommer inom den offentliga sektorn varianter av partnering, den såkallade Älvstrandsmodellen där samverkan sker i tidiga skeden men inte nödvändigtvis när byggfasen inleds är ett exempel. Dock råder det iövrigt inom offentlig sektor och stadsförvaltning en låg kunskapsnivå gällande partnering. Att partnering är så pass dåligt förankrat inom den offentliga sektorn är något vi återkommer till, då detta är en viktig del av utredningens hypotes.

Inom offentlig sektor finns dock ett intresse och, åtminstone i vissa fall, vilja att förändra invanda mönster. Detta kan konstateras i deltagarlistorna från de partneringutbildningar som Byggherrarna hållit vilka redovisas under kapitel 4.

3.3 Partnering på mindre orter

Partnering är vida spritt över landet, från Malmö i söder till Kiruna i norr, och på vissa orter och i vissa regioner har partnering fått ett stadigt fäste. En av de mest framträdande är Karlstad, och Värmland som region. Karlstad var först ut med att arbeta i partnering då centralsjukhuset byggdes 1999 (Rohdin 2012). Sedan dess har partnering vuxit och idag drivs merparten av alla projekt i partnering. Detta beroende av att det fanns personer som tidigt engagerade sig och saluförde arbetssättet. Att partnering tycks få lättare grepp om mindre marknader kan ses beroende av två faktorer; en mindre marknad kräver mer tillit då antalet projekt och entreprenörer/konsulter är begränsat, detta gör att partnering ligger närmre tillhands för att båda parter ska gå från projektet som vinnare. (Entreprenör 4)

Den andra delen är de ekonomiska faktorerna som driver fram projekt, genom att möjliggöra byggnation till ett lägre pris kan projekt bli aktuella på platser som tidigare inte var möjliga då den ekonomiska kalkylen inte höll.

Ett gott exempel på detta är Forshaga kommun i Värmland där man från kommunalt håll såg behovet av nya centralt belägna hyresbostäder, detta med tydligt uttryckt syfte att locka ut äldre personer från villorna, och på så sätt skapa förutsättningar för att barnfamiljer skulle kunna finna lämpligt boende. Att bygga nya villor var inget ekonomiskt alternativ. Då bjöds entreprenörer in till att rita och räkna på ett förslag till de tre tomterna som fanns och som klarade den ansträngda ekonomiska kalkylen. Detta gjorde entreprenör och beställare i samförstånd med investeringskalkylen i ständig åtanke. I projektet såg man entreprenörens värde och gav förtroende till denne. Något många säkert skulle vara rädda för, men just här fungerade det, och idag är beslut för byggnation på två av tomterna taget(Entreprenör 4).

Den trend som nu kan skönjas är att många kommunala bostadsbolag fått upp ögonen för partnering, detta bör i förlängningen innebära att partnering snart finns representerat på än fler mindre orter runt om i landet.

4 Resultat

För att återkoppla till frågeställningen som ligger till grund för denna rapport visas nedan de två forskningsfrågor utredningen utgår ifrån.

- *Används partnering mer i Stockholm än i Göteborg?*
- *Om så är fallet, varför?*

Trots att stora delar av den statistik rapporten bygger på är subjektiv kan konstateras att den första forskningsfrågan får besvaras med ett **ja**, partnering används mer frekvent i Stockholm än Göteborg.

Av totalt 22 tillfrågade personer anser 21 personer att man i Stockholm använder sig av partnering i en högre utsträckning än Göteborg, detta styrks ytterligare av den statistik vi erhållit från ett antal av de företagsrepresentanter vi intervjuat.

4.1 Partneringandel hos företag i Göteborg & Stockholm

Under denna punkt återfinns information om i vilken utsträckning ett antal företag arbetar i partnering, detta visar ytterligare på hur långt partnering kommit i respektive stad. Samtliga siffror rör projekt vunna eller med byggstart 2010-2012. Företagens representanter ombads plocka fram det totala antalet vunna eller startade projekt samt antalet vunna eller påbörjade partneringprojekt. På så vis fås en fingervisning om hur stor del av projekten som löper i partnering.

Stad och partneringandel	Göteborg	Stockholm
Företag		
Akademiska hus	0%	70%
Västfastigheter (Gbg)/ Lokum (Sthlm)	25%*	30-40%*
Ncc	20%	40%
Peab	50%	50%
Poseidon(Gbg)/Familjebostäder (Sthlm)	20%**	0%***
Skanska	16%	43%
Veidekke	0%	90%**
Grontmij	0%	15%
WSP Management	0%	3-5%

Figur 5 tabell över partneringandel hos företag

*Siffran rör främst projekt i regionen, då siffran för Göteborgsstad ej gått att finna.

**Osäkerhet råder kring siffran då vi ej kunnat klargöra huruvida man uppfyller de krav på ett partneringsprojekt som vi ställer. Hur stor del av siffran som är interna projekt har ej heller kunnat specificeras.

***Man har arbetat i partneringsprojekt tidigare, dock ej under den aktuella tidsperioden.

4.2 Byggherrarnas partneringutbildning

I samband med att partnering spridits och aktualiserats allt mer har organisationen byggherrarna tagit fram en kurs i partnering. Denna har hållits 3 gånger per år i Stockholm, Göteborg respektive Skåne. En undersökning har gjorts av deltagarlistorna från dessa utbildningar mellan åren 2007 och 2012. Detta för att se huruvida något mönster av vilka städer deltagarna kommit ifrån står att finna. Spridningen på var deltagarna kommit ifrån är givetvis stor, dock har vi kunnat finna följande siffror som bekräftar att intresset för partnering varit större i Stockholm än i Göteborg.

Av deltagarna på Byggherrarnas partneringutbildningar från 2007- 2012 kom 29 % från Stockholm och 11% från Göteborg. Detta gav alltså att det varit nästan tre gånger så många deltagare från Stockholm än från Göteborg. Detta baseras på statistik framtagen från de ovan nämnda sammanställda listor från partneringutbildningarna.

Av de personer som gått utbildningen vilka varit från **antingen** Stockholm eller Göteborg har följande indelning kunnat göras.

	Byggherre	Entreprenör	Konsult
Stockholm	24,5 %	32,5 %	15,5 %
Göteborg	20,5 %	5 %	2 %

Figur 6 Sammanställd tabell över deltagandet på Byggherrarnas parneringutbildning.

Det kan tydligt utläsas att intresset, framförallt från entreprenör- och konsulthåll varit klart övervägande i Stockholm. Detta medan det är relativt jämnt i fördelningen hos byggherrarna.

4.3 De intervjuades upplevda skillnader

Att det finns skillnader mellan Stockholm och Göteborg är tydligt. Vissa skillnader går dock inte att sätta siffror på, de är likväl viktiga för en jämförelse som denna som på flera plan bygger på "mjuka" parametrar. De redovisade frågorna nedan är ett **urval** av de totalt 19 frågor som ställdes.

- *"Finns det någon skillnad i traditionsbundenheten och attityden gentemot nya arbetssätt i de båda städerna?"*

Vi kan konstatera att merparten av respondenterna anser att Göteborgsmarknaden är en mer traditionsbunden marknad som är långsammare i avseende att ta till sig nya arbetssätt. Vidare upplever man i stort att Göteborgsmarknaden har ett lägre tempo jämfört med Stockholm.

- *"Finns det fler skillnader du kan se på marknaderna?"*

Något som ofta belysts är generationsfrågan, många av de intervjuade pekar på att man i Stockholm tycks ha yngre människor i sina organisationer. Något som givetvis påverkar förmågan för en organisation tar till sig nytänkande och nya arbetssätt.

- *"Hur har du upplevt inställningen gentemot partnering från offentlig sida?"*

Många intervjuade pekar på två huvudsakliga punkter, dels att det syns ett allt större intresse gentemot partnering från offentlig sida, detta gäller i båda städerna. Även om man överlag tror att offentliga beställare kommit längre i Stockholm. Man pekar också på en skillnad i kompetens mellan offentliga och privata beställare. Det finns även en uppfattning om att offentlig sektor i Stockholm har ett högre arbetstempo och snabbare beslutsprocesser, något som givetvis påverkar marknaden i stort.

- *"Vilken roll tror du goda exempel har?"*

Här svarar samtliga att det är av stor vikt för att man ska våga satsa på nya arbetssätt, att det finns konkreta exempel på lyckade projekt. Det är också viktigt att organisationer vågar visa på vilket sätt och hur de har gjort för att lyckas. Avståndet

till lyckade projekt är också av vikt, är det för långt till ett referensobjekt minskar benägenheten att undersöka projektet närmare. Därför är lokala lyckade partneringsprojekt av stor vikt.

- *"Hur har du upplevt inställningen gentemot partnering i Göteborgsområdet?"*

De flesta poängterar intresset som växer allt starkare, men samtidigt att det varit väldigt trögt jämfört med regionen i stort. Den största anledningen till trögheten är enligt många respondenter de mutskandaler som förekommit inom offentlig sektor i Göteborg. Idag syns dock en tydlig tendens på att fler och fler beställare, framförallt från offentlig sektor skaffar sig kunskap kring konceptet. Tydligt är också att entreprenörerna skaffar sig kunskap och kompetens inom partnering.

4.4 Orsaker till fördelningen

Det finns tydliga signaler på att organisationer och företag i Stockholm tagit arbetssättet till sig, implementerat det genom att anpassa partnering efter deras organisation och arbetssätt. Organisationer och företag i Stockholm tycks också ha funnit former för detta arbete bättre än sina motsvarigheter i Göteborg. Under denna rubrik behandlas den andra forskningsfrågan:

- *Vad beror det på att man i Stockholm arbetar mer i partnering?*

En av de viktigaste frågorna när vi påbörjade denna undersökning var att ta reda på vad som gör att partnering får genomslag på en lokal marknad. Frågan ställdes till samtliga personer som intervjuats. Med hjälp av intervjuerna har de mest influerande faktorerna identifierats, dessa specificeras i de följande punkterna.

- **Personer**

Den överlag vanligaste och viktigaste parametern till varför partnering får genomslag på en lokal marknad är personerna som agerar på den. Oavsett marknadens storlek och geografiska läge tycks partnering kunna få god förankring, bara det finns personer som aktivt agerar för det under en längre tid. Alla intervjuade personer pekar ut drivande personer som den viktigaste parametern till varför partnering får fäste. Genom att det finns vad man närmast kan likna vid eldsjälar får arbetssätt fäste på vissa orter, ett gott exempel som tidigare är nämnt är Karlstad där man var väldigt tidigt ute med att arbeta i partnering, detta var främst tack vare ett fåtal personer. Deras arbete har nu resulterat i att man från offentlig sida förespråkar att partnering ska ligga till grund för alla större och komplexa projekt (Entreprenör 4). Då implementeringen av partnering i Stockholm kommit långt är det nu svårt att identifiera några enskilda personer som kan sägas vara ansvariga till att partnering fått ett stort genomslag, dock står klart att det var tack vare dem som det skapa många goda exempel. Göteborg har länge saknat drivande organisationer och personer och gör det till viss del fortfarande. Detta är dock någonting som nu är i förändring. (Entreprenör 7)

- **Goda exempel**

Som tidigare framgått är goda exempel av stor vikt. Vi människor tenderar att vilja ha möjligheten att se på någon föregångare som lyckats med just det vi ska ta oss för. Detta gäller i allra högsta grad något så komplext som partnering. Det finns gott om goda exempel utspridda över landet, och även i Göteborgsregionen finns flera lyckade och goda exempel att undersöka. Några av dessa är tidigare nämnda. Därmed bör detta inte utgöra ett problem för intresserade personer i Göteborg då exempel finns att tillgå. (Entreprenör 7)

- **Konkurrens**

Konkurrensen på marknaden spelar även den in i hur framgångsrikt partnering blir. Konkurrensen kan ses som tudelad; antingen är det konkurrens mellan byggherrarna att få en kompetent entreprenör, eller så råder konkurrens mellan entreprenörerna att få de attraktiva projekten. Stockholmsmarknaden är en hårt konkurrensutsatt marknad med många aktörer och ett hårt klimat mellan aktörerna. (Entreprenör 1). Detta har lett till att alla vill särskilja sig och profilera sig för att nå ut till sina kunder på ett allt effektivare sätt. Det gör att allt ifrån fastighetsbolag som efterfrågar klimateffektiva byggnader med kortare produktionstider till entreprenörer som gjort partnering till sin nisch börjat dyka upp i stor utsträckning. Dock gäller detta fortfarande främst Stockholm även om liknande mönster kan börja skönjas i Göteborg. Dock finns här motsägelse, detta då man i Karlstad, vilket är att se som en liten marknad, lyckats implementera partnering i stor skala. Detta oavsett anser och tror vi att konkurrensen inverkar på hur fort ett nytt arbetssätt anammas på en marknad då flera av våra respondenter pekat på detta.

- **Tempo**

På en marknad med ett högt tempo där byggtiden är av högsta prioritet får partnering lättare fäste (Entreprenör 6). Detta då ett rätt utfört partneringprojekt bidrar till att hålla tidsramar och ibland tidigarelägga inflyttning. Detta är något vi hört framförallt från Stockholmsbaserade aktörer; Om de på något sätt kan korta tiden det tar från idé tills dess en hyresgäst kan flytta in så är det nästan alltid värt den extra möda som krävs (Entreprenör 6). Denna anledning har haft en drivande funktion i Stockholm. Huruvida det finns samma tankesätt i Göteborg har inte framgått av undersökningen och skulle kräva ytterligare forskning. Vi ställer oss dock tveksamma till att det skulle vara drivet till samma spets som i Stockholm. En viktig parameter i detta är beställarnas inställning till projektet. Beställare i Stockholm tycks betydligt hårdare och ställer i allmänhet högre krav på färdigställande (Entreprenör 1). Dessutom tycks slutkunden i allmänhet vara mer involverad, och ställa högre krav på punktlighet. Det finns också en låg acceptans gentemot ÅTA listor och arbete efter inflyttning (Entreprenör 6).

Vissa av de intervjuade har också pekat på hur konjunkturen påverkar byggmarknaden mer i Stockholm än i Göteborg. Eftersom att det finns så pass mycket projekt under högkonjunktur i Stockholm kan det vara svårt att knyta till sig en bra entreprenör. Att kunna erbjuda partneringprojekt kan göra detta lättare då entreprenören tillåts göra säkra och skäliga vinster.

- **Kompetens**

Kompetens är ett nyckelbegrepp när det kommer till arbete i partnering. Beställare i Stockholm tycks överlag ha en starkare kompetens när det kommer till partnering, detta med undantag för några aktörer i Göteborg. Göteborgsmarknaden kräver inte samma utveckling och anpassning till trender och nya arbetsmetoder som Stockholmsmarknaden tycks göra (Entreprenör 4). Något som också kan ha inverkan på hur partnering använts är tryggheten i LoU. Här syns en tydlig skillnad på Stockholm och Göteborg. I Göteborg finns en stor rädsla i att arbeta nära entreprenören, en rädsla som ofta kan härledas till tidigare muthärvor; fokus blir att inte göra fel istället för att göra en bra affär. Det finns en trygghet i gamla vanor och traditioner. I en partneringupphandling tas mjuka parametrar med, vilket kan ifrågasättas från högre instanser. Modet och kompetensen saknas till stor del.

Det finns inom offentlig sektor så kallade inköpsbolag, dessa används för att kommuner och bostadsbolag skall kunna samarbeta för att öka sina inköpsvolymmer, samtidigt som de kan få professionell hjälp via inköpsbolagen genom att de kan tillhandahålla större resurser (Fernström 2010). De kan upphandla toapapper ena dagen, och sjukhus nästa dag. Det finns således ingen spetskompetens på entreprenadupphandling och trygghet söks således i traditionella upphandlingsformer (Entreprenör 4).

- **Tradition och förändringsvilja**

Denna punkt är starkt länkad till de två följande. Majoriteten av de intervjuade tror att Göteborgs byggindustri och beställarkår generellt har en mindre benägenhet att förändra sig. Detta dels då det är en mindre marknad med färre aktörer, men det pekas också på en starkare tilltro till invanda mönster och arbetssätt. Traditionen i Göteborg tycks överlag vara stark. Denna starka traditionsanknytning verkar inte fördelaktigt för partnering.

- **Rädsla**

Ytterligare en aspekt som kan verka mot partneringtanken är rädsla, dels rädslan från parter som verkar inom ramen för LoU, men också rädsla baserad på fördomar gentemot parterna, ”en entreprenör går över lik för att tjäna pengar” och ”en beställare vill bara ha allt så billigt som möjligt” är inte ovanliga fördomar att möta. Denna rädsla tycks vara extra stark i Göteborg enligt många respondenter. Att hantera rädsla hänger givetvis mycket ihop med viljan till förändring och kunskapsnivån inom organisationen.

- **Generation**

Föryngringen inom byggbranschen är i full gång, branschen har ett stort behov av ersättare efter de stora skaror vilka går i pension de närmsta åren, detta gäller på en nationell nivå (NCC 2011). Med nya medarbetare i branschen blir de invanda mönstren svagare och ifrågasättandet av vedertagna ”sanningar” högre.

Fernström⁴ påpekar också att arbetssättet som är allmänt rådande idag inte tycks tilltala yngre personer i samma utsträckning. Det är därför viktigt att kunna erbjuda tjänster som har som mål att skapa värde både för beställare och entreprenör snarare än en tjänst vars syfte är att hitta alla sätt att kunna ”klämma åt” sin motpart och därmed tycka sig göra en bra affär. Detta för att kunna locka yngre medarbetare till en bransch som i vissa avseenden har fått ett dåligt rykte.

4.5 Diskussion

Att partnering är vanligare i Stockholm var ett delvis väntat resultat, men vi har dock under utredningens gång uppmärksammat att det finns ett ökande intresse för partnering i Göteborg. Under senare tid har en vändning i inställningen gentemot partnering gjorts sig gällande i Göteborg. Det finns nu partneringprojekt och de tycks bli fler, intresset hos beställare och entreprenörer tycks växa sig allt starkare. Visst är det en lång väg att gå, och att sträva efter att efterlikna en annan marknad, exempelvis Stockholm behöver inte heller vara rätt väg att gå. Göteborg är speciellt på många vis, man har sitt starka arv från industristaden Göteborg, samt ett havsnära läge med allt vad det innebär med sank mark och känsligt växt- och djurliv. Vad som för oss står mer och mer klart är att Göteborg är en försiktig marknad, med försiktig menar vi flera saker; aktörerna är långsamma att ta till sig nya arbetssätt. Detta syns främst inom offentlig verksamhet där de till denna dag varit relativt ointresserade av partnering. Vi menar även att det finns en försiktighet i det avseendet att man gärna låter andra pröva först för att se om det fungerar. Detta skapar ett slags moment 22 där ingen tar initiativet. Det är i samband med denna punkt en stark drivkraft hos några enskilda individer kan göra stor skillnad. I kombination med försiktighetsbegreppet måste vi också ta tillfället i akt att diskutera mutskandalerna.

Mutskandalerna har givetvis haft en påverkan på Göteborgs byggbransch. Flera av våra intervjuade personer har beskrivit det som att marknaden efter uppdagandet av dessa skandaler stängdes in som i ett vakuum. Den initiativkraft som tidigare funnits tycktes nu som bortsvept och människor i alla led blev rädda att göra fel. Detta var givetvis en stor smäll för partnering som arbetssätt. För att detta ska fungera på en marknad krävs tillit mellan leden, något som skadades och efter mutskandalerna totalt försvunnit. Många av de intervjuade entreprenörerna påpekar att det inte ens går att bjuda personer från offentlig sektor på affärslunch utan att det misstolkas som en muta. Partnering tar inte sällan sitt utsprång på en lokal marknad hos offentliga beställare, genom att dessa i Göteborgs fall blivit skrämde av skandalerna skapade en suboptimerad miljö för att partnering skulle få en god start. Beställarna blev rädda för att hamna i en situation där man har alltför mycket samröre med entreprenörer, alltså skapades en grund av misstro snarare än en grund där man trodde på förbättring.

Vi har för att diskutera den andra delen av vårt syfte identifierat de huvudkomponenter vilka vi anser utgör grunden för att partnering skall fungera även inom Göteborgs stads gränser. Dessa komponenter är till stora delar samma oavsett vilken region man ser till, dock skiljer sig viktningen mellan de olika punkterna.

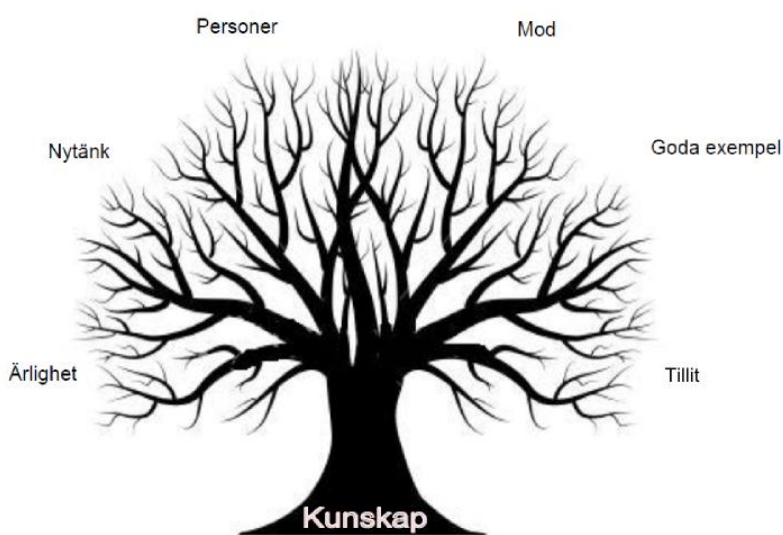
⁴ Gösta Fernström (Ferna Consulting) intervju med författarna den 30 januari 2012.

Nedan ser vi implementeringen ur ett Göteborgsperspektiv. Man kan alltså säga att dessa punkter är avgörande för hur partnering ska slå rot inom Göteborgs gränser

Kunskap är nyckeln till partnering, men för att det ska få fäste krävs mer än så, detta låter vi symboliseras av trädets grenar i figur 7 på följande sida. Idag finns det många sätt att inhämta kunskap, en bra start kan vara den kurs i partnering byggherrarna håller. För att öka kunskapen inom offentlig sektor kan det krävas att informationen om partnering kommer från annat håll än från entreprenören då det finns stor misstro. Därefter är det viktigt att läsa in sig på ämnet med hjälp av de böcker, rapporter och artiklar som finns. Att ge sig i kast med ett arbetssätt som detta utan att riktigt veta vad det innebär kan vara riskfyllt.

Genom att vara ärlig mot varandra och tydligt visa på fel och brister i tidiga skeden undviker man tvister och underlättar avancemang i byggprocessen. Att ge feedback och hålla de gemensamt uppsatta målen är målet. Detta är synnerligen viktigt i Göteborg, detta då vi tror att misstron mellan parterna delvis fortfarande finns kvar sedan mutskandalerna inom den offentliga verksamheten.

Partnering handlar om att ge plats för nytänkande inom och mellan organisationer. Att



Figur 7 Nyckelfaktorer för partnering i Göteborg

offentlig verksamhet också anammar och accepterar arbetssättet är viktigt, vinns inte acceptans för partnering inom denna del av beställarkåren ställer vi oss tveksamma till att det får ett riktigt genomslag i Göteborg. Personer som kan partnering och tar initiativ är som tidigare nämnts av största betydelse, att dessa personer har mod är även det av

stor vikt. Att arbeta på nya sätt kräver engagemang och framåtanda. Under intervjuerna har vi också fått berättat för oss om djupt rotad ovilja, en ovilja att förändra sig. Detta gäller framförallt äldre personer med invanda mönster. Dessa personer kan vara lämpliga att hålla utanför partneringprojekt. Att personerna som arbetar med partnering verkligen brinner för arbetssättet är, åtminstone initialt, av stor vikt.

Om det finns tillgång till goda exempel är det en enorm fördel, parterna kan då se hur andra gjort och lära av detta. I Göteborgs fall finns det i dagsläget gott om goda exempel. De goda exemplen bör ingå i den kunskap man skaffar sig redan innan man börjar arbeta i partnering.

Tillit till varandras kompetens och förmåga är den sista grenen i trädets. Parterna behöver släppa gammal misstänksamhet mot varandra. På samma gång måste vi alla

kunna lita på att de som hanterar skattepengar genom LoU handlar upp entreprenader till rätt pris och kvalitet. Här spelar mutskandalerna i Göteborg åter igen en roll, att våga lita på att en upphandlig inom offentlig verksamhet går rätt till samtidigt som entreprenörer och konsulter gör rätt för sig kan låta enkelt men är i verkligheten långt ifrån en självklarhet.

De andelstal i partnering vi fått fram under vår undersökning (figur 5) är en intressant del av vårt resultat. Dessa siffror är normalt sett inte något som företagen har framtagna utan har fått tas fram speciellt för denna undersökning. Vissa siffror är tämligen specifika och noggrant uträknade, medan andra är mer generella. Den siffra som skiljer sig mest är Veidekkes. Det är möjligt att de har använt någon form av samverkan i 90% av projekten, vi har dock inte fått bekräftat att denna andel uppfyller vår definition för partnering.

Intressant är även det resultat sammanställningen av byggherrarnas partneringutbildningar påvisat. De pekar på att deltagandet från offentlig sektor är relativt lika mellan Göteborg och Stockholm medan deltagandet från entreprenör och konsultsidan varit betydligt mycket lägre i Göteborg. Detta motsätter sig det resultat vi sammanställt över användandet av partnering i Göteborg, där entreprenörerna använt sig av partnering i större utsträckning än beställarna. Detta kan antingen bero på att entreprenörerna inhämtat kunskapen på annat håll eller att beställarna trots utbildning inte vågat sig på att använda partnering.

Mycket av den bild som målas upp i denna rapport kan upplevas som negativ och att Stockholm skulle vara någon form av föredöme, vilket det naturligtvis inte behöver vara. Stockholm har givetvis sina problem, även om dessa ligger utanför denna undersöknings syfte. Göteborg har en stark fördel gentemot Stockholm, och det är tidpunkten. Då arbetssättet partnering var nytt och ännu obeprövat var det osäkert och komplicerat för organisationer och företag att pröva på. Idag finns mängder av information, goda exempel och kunskap att ta del av. Således slipper organisationer och företag i Göteborg som ännu inte använt partnering utarbete allt från grunden, så som många andra har fått göra. Visst är städerna olika på många sätt, men målen bör alltid vara de samma, om än att variationer tillåts på vägen dit.

5 Slutsatser

Under denna punkt presenterar vi de slutsatser som kan dras från det resultat som erhållits under undersökningen, samt sammanfattar i korta drag diskussionen. Att partnering än så länge är mer förekommande i Stockholm än i Göteborg påvisas av såväl sammanställd statistik från byggherrarnas partneringutbildning som den företagsstatistik som tagits fram. Detta är dock något som börjar förändras i takt med att kunskapen om partnering växer sig starkare i Göteborg.

5.1 Påverkande faktorer

Vi kan från resultatet konstatera att det finns ett antal faktorer som påverkat inställningen till och användningen av partnering i Göteborg. Nedan listas de faktorer som haft störst inverkan på Göteborgsmarknaden:

Kunskapsnivån och personer som brinner för partnering:

Generellt sett blir partneringprojekten fler i takt med att fler personer utvecklar sina arbetssätt och anpassar dessa till den organisation i vilken de arbetar. I Göteborg har kunskapsnivån i allmänhet varit lägre än i Stockholm, vilket bidragit till en viss rädsla och försiktighet. Detta visar sig bland annat genom osäkerheten i hur LoU används. Det börjar dock synas ett ökande intresse för partnering och ju mer kunskap som finns hos aktörerna desto fler projekt kan vi vänta oss i framtiden.

Tillgången på goda exempel:

Under undersökningen har vikten av referensobjekt på nära avstånd visat sig vara av stor vikt för partnerings framgång. I Göteborgs stad har det genomförts flera partneringprojekt, där de flesta har varit framgångsrika. Detta talar för att partnering kommer användas mer frekvent i Göteborg då andra kan ta del av framgångsfaktorerna i referensobjekten.

Tillit till sina medarbetare och medspelare:

Det har visat sig att tillit till de personer som man genomför projektet med är av största vikt. Vi ser tydliga spår efter den misstänksamhet som muthärvorna skapade i Göteborg, det finns en tillitsproblematik i Göteborg som inte finns i Stockholm. Detta är något som tydligt hämmat partnering från att slå igenom i Göteborg. Det tar tid att bygga upp denna tillit och detta är en stor faktor till att partnering tar längre tid att slå rot på Göteborgsmarknaden.

Mod att våga satsa på nya arbetsmetoder som strider mot traditionellt sätt att arbeta:

Göteborg är i allmänhet något långsammare som marknad. Att partnering fått en tidigare start i Stockholm än i Göteborg kan härledas till att man i Stockholm är bättre på att snabbt ta till sig nya arbetssätt och därmed är mindre traditionsbundna. Detta hänger delvis ihop med att organisationer och företag i Göteborg tycks ha en högre andel äldre medarbetare som inte är lika förändringsbenägna som yngre. Samt att konkurrenssituationen ser olika ut i de båda städerna.

5.2 Framtidsutsikter

Idag möter vi en stark optimism hos både beställare och entreprenörer, det pekar mot att man är redo att lägga svårigheterna bakom sig och starta om på nytt. Det är i detta partnering har sin chans, och vi tror också att det kommer allt starkare ju mer vi diskuterar det.

Vi ser en framtid där kompetenta, orädda och drivande personer tar Göteborg till en ny nivå av byggande, där kostnadseffektivitet och tvistfritt byggande i samförstånd ligger i fokus.

5.3 Studiens relevans

Det är givetvis av stor vikt att undersökningen är relevant, alltså att den fyller den funktion vilken den syftar att göra. Ytterligare en viktig del att ta hänsyn till är hur tillförlitlig den är, alltså om vi kan lita på det resultat vi erhållit.

Vid de mätningar och intervjuer som utförts har stor kraft lagts på att i största möjliga mån vidare bekräfta att svaret faller inom ramen för vad vi definierar som partnering. Detta har varit centralt genom hela arbetets gång. Dock ska konstateras att det alltid är svårt att dra slutsatser kring åsikter och utsagor. Genom att noggrant välja ut våra respondenter har vi kringgått problemet som annars kunnat uppstå genom respondenter som inte är insatta i ämnet. Vidare skall nämnas den statistik som återfinns under punkt 4.1, denna är sammanställd av oss i samverkan med kontaktpersonen för respektive företag/organisation. Detta är givetvis något som även det kräver viss försiktighet då det inte finns någon sådan statistik sammanställd sedan tidigare. Tabellerna får snarare ses som en fingervisning än någon exakt statistik. Dock anser vi att undersökningen är tillräckligt noggrant genomförd för att bekräfta resultatets relevans.

Som tidigare i metodkapitlet nämnts utarbetades frågorna som ställdes under intervjuerna i samråd med tre andra personer, detta för att säkerställa att de tjänade vårt syfte. Frågorna kompletterades under arbetets gång då vi kunde identifiera luckor i den ursprungliga frågemallen. Detta säkerställde ytterligare frågornas relevans för undersökningen.

5.4 Reflektioner över arbetet

Vidare undersökningar i detta ämne skulle kunna bli synnerligen relevanta om den svängning i inställningen till partnering i Göteborg som nu kunnat börja skönjas skulle avta eller avstanna helt. Som situationen ter sig idag är markanden för partnering lokalt i Göteborg i uppsving, och man har börjat se utanför stadens traditionella begränsningar. Djupare analyser av hur de tidigare nämnda muthärvorna i Göteborg har påverkat byggindustrin i stort är något som vore intressant att undersöka djupare, tillika hur den så kallade Göteborgsandan påverkar. Detta är två faktorer som spelat in, och fortfarande gör det i viss mån, om än oklart hur mycket. Den offentliga sektorn har även enligt många respondenter präglats av tidigare ledare som pekat med hela handen och gett litet utrymme för nya tankar och idéer. Huruvida detta påverkat

spridningen av partnering kan ej bekräftas men har knappast varit till dess fördel. Viktigt att nämna är även att det finns andra aktörer i de två städerna som använder sig av partnering. Huruvida resultatet blivit annorlunda om dessa vägts in eller ej kan inte sägas. Detta skulle kräva ytterligare undersökning och fler intervjuer, vilket inte fanns utrymme för i denna undersökning. Rapporten presenterar dock ett tillförlitligt resultat sett till dess syfte.

Denna undersökning är idag mycket relevant för den situation i vilken Göteborg befinner sig. Ett skede då många tycks vara i startgroparna för att påbörja ett partneringsarbete. Denna rapport ger stöd och kan förhoppningsvis besvara flera frågor kring partnering i Göteborg, förhoppningen är också att den ska skapa diskussion och funderingar hos läsaren.

Referenser

- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Byggandets kontraktskommitté. (2004) *AB 04. Allmänna bestämmelser för byggnads-, anläggnings-, och installationsentreprenader*. Stockholm: Svensk Byggtjänst.
- Byggandets kontraktskommitté. (2007) *ABT 06. Allmänna bestämmelser för totalentreprenader avseende byggnads-, anläggnings- och installationsarbeten*. Stockholm: Svensk Byggtjänst.
- Carlsson, T. (2011) *Medspelare- En handbok i Partnering*. Solna: NCC Construction Sverige AB.
- Fernström, G. (2012) *Handbok I partnering*. Stockholm: Fernia Consulting AB.
- Fernström, G. (2011) Nya LoU har 2 former av ramavtal. *Samverkan och partnering*. <http://samverkanochpartnering.wordpress.com/2011/08/28/nya-lou-har-2-former-av-ramavtal/> (12-04-20)
- Fernström, G. (2010) *Från byggherre till strategisk partnering – en executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering*. Stockholm: Fernia Consulting AB.
- Fernström, G. (2010) Framtiden handlar om samverkan. *Byggherrarna*. <http://www.mailpilot.se/userfiles/246/101216Kommunsem.pdf> (2012-03-09)
- Göteborgsstad. (2012) Västsvenska paketet - ett språng för framtiden. *Göteborgsstad* <http://www.goteborg.se/wps/portal/vastsvenskapaketet> (12-04-10)
- Hagberg, C och Hjelt, M. (2011) *Aktörernas syn på partnering i byggbranschen*. Lund: Lunds tekniska högskola. (Examensarbete inom institutionen för Byggvetenskaper).
- Kadefors, A. (2010) *Samverkan och kunskapsintegration i vårdbyggnad – en studie av Tehuset*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola. (Forskningsrapport inom institutionen för Teknikens ekonomi och organisation. Service Management).
- Kadefors, A. (2002) *Förtroende och samverkan i byggprocessen - förutsättningar och erfarenheter*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola. (Forskningsrapport inom institutionen för Service Management. Centrum för management i byggsektorn).
- Konkurrensverket. (2012) Nya upphandlingsförfaranden, Konkurrenspräglad dialog. *Konkurrensverket*. http://www.kkv.se/t/Page_5974.aspx (12-04-14)
- Konkurrensverket. (2008) OPS Offentlig-privat samverkan. *Konkurrensverket*. http://www.kkv.se/upload/Filer/Upphandling/PM/OPS_Offentlig_privat_samverkan.pdf (2012-05-11)
- Lutz, J och Gabrielsson, E. (2002) Byggsektorns struktur och utvecklingsbehov. *Bygghögskolekommissionen*. http://www.bygghogskolekommissionen.com/webdoc/data/6/Files/27/byggsektorns_struktur_och_utvecklingsbehov.pdf (12-04-16)

- Nyström, J. (2011) *A note on Partnering and Wittgenstein's Family-Resemblance concept*. Stockholm: KTH. (Working Paper No. 45).
- Nyström, J. (2005) *Partnering; definition, theory and the procurment phase*. Stockholm: KTH (Licentiat uppsats 5:64 inom avdelningen för infrastruktur).
- NCC. (2011) Marknad och konkurrenser. NCC. [http://www.ncc.se/sv/OM-NCC/NCC-koncernen/Marknad-och-konkurrenser/\(12-04-17\)](http://www.ncc.se/sv/OM-NCC/NCC-koncernen/Marknad-och-konkurrenser/(12-04-17))
- Rhodin, A. (2002). *Interaktionsprocesser i byggprojekt: en studie i partnering som kraft för förändring*. Luleå: Luleå tekniska universitet. (Licentiatuppsats inom institutionen för Väg- och vattenbyggnad).
- Rohdin, A. (2012) Partnering som arbetssätt. *Byggdialog*. <http://www.byggdialog.se/partnering/> (12-04-20)
- Stockholms stad. (2012) Stadsutvecklingsprojekt. *Stockholms stad*. [http://www.stockholm.se/TrafikStadsplanering/Stadsutveckling/Stadsutvecklingsprojekt/\(12-05-08\)](http://www.stockholm.se/TrafikStadsplanering/Stadsutveckling/Stadsutvecklingsprojekt/(12-05-08))
- Statistiska centralbyrån. (2012) Befolkningsstatistik. *Statistiska centralbyrån*. http://www.scb.se/Pages/ProductTables_25795.aspx (12-04-20)
- Tottmar, M. (2012) Stockholm växer snabbare än väntat. *Dagens nyheter* 23 Februari.
- Trafikverket. (2012) Västsvenska paketet. *Trafikverket*. [http://www.trafikverket.se/Privat/I-ditt-lan/Vastra-gotaland/Vastsvenska-paketet/\(12-04-10\)](http://www.trafikverket.se/Privat/I-ditt-lan/Vastra-gotaland/Vastsvenska-paketet/(12-04-10))
- Trygg, M och Andersson, M. (2008) *Att engagera yrkesarbetare i partneringprojekt*. Stockholm: KTH. (Examensarbete inom Byggteknik och Design).
- Ulfvarson, M. (2010) När kan konkurrenspräglad dialog tillämpas? *Offentligaaffärer*. http://www.offentligaaffarer.se/index.php?option=com_content&view=article&id=280:naer-kan-konkurrenspraeglad-dialog-tillaempas&catid=74:expertpanelen-svarar&Itemid=66 (12-04-26)

Muntliga referenser

- Andersson, Cecilia. Hsb Göteborg. Intervju (12-02-13)
- Arwskog, Gunnar. Veidekke Stockholm. Intervju (12-03-05)
- Bergfeldt, Thomas. NCC Stockholm. Intervju (12-03-29)
- Deremar, Johan (johan.deremar@bygg.org) (12-02-28) Representant för Sveriges Byggindustrier, statistiska frågor. Personlig e-post till P. Eriksson (peteriks@student.chalmers.se)
- Fernström, Gösta. Fernia Consulting. Intervju (12-01-30)
- Fernström, Gösta (fernia@tele2.se) (2012-04-21) Uppföljning av intervju i januari. Personlig e-post till P. Eriksson (peteriks@student.chalmers.se)

Fredlund, John. Stockholms lokaltrafik. Intervju (12-03-05)

Gerle, Catrine. Poseidon Göteborg. Intervju (12-03-02)

Hallberg, Kristina. Skanska Väst. Intervju (12-02-23)

Höög, Peter. Skanska Väst. Intervju (12-02-23)

Johansson, Kjell. Poseidon Göteborg. Intervju (12-03-02)

Johansson, Krister. Mölndalsbostäder. Intervju (12-03-20)

Lindqvist, Olle. Älvstranden utveckling. Telefonintervju (12-03-29)

Lundh, Tommy. Peab. Telefonintervju (12-04-11)

Mällberg, Lars. Veidekke Stockholm. Intervju (12-03-05)

Norlander, Jan-Cristoph. Lokum. Mejlintervju (12-04-11)

Odratt, Charlotte. Lokalförvaltningen Göteborg. Telefonintervju (12-03-21)

Persson, Lars-ove. Akademiska hus Stockholm. Intervju (12-03-06)

Stråle, Lars. Akademiska hus Göteborg. Intervju(12-03-20)

Ström, Bengt-ove. Västfastigheter. Intervju (12-02-23)

Svedmyr, Malin. Ramböll Göteborg. Intervju (12-02-17)

Svensson, Simon. White Göteborg. Intervju (12-03-01)

Wennersten, Linda. Skanska. Intervju (12-03-30)

Woodbridge, Stephan. Veidekke Göteborg. Intervju (12-02-14)

Bilaga 1

Frågeformulär

1. Berätta om din bakgrund och hur du har kommit i kontakt med partnering.
2. Vad är partnering för ert företag/organisation?
3. Vart anser du partnering används mest, Stockholm eller Göteborg?
4. Vad tror du detta kan bero på?

Exempelvis:

- Marknaden
- Attityder
- Personer
- Tradition/kultur

Finns det fler skillnader du kan se på marknaderna?

5. Finns det någon skillnad i traditionsbundenheten och attityden gentemot nya arbetssätt i de båda städerna?
6. Varför arbetar ni med partnering?
7. Använder ert företag/organisation partnering mest i Göteborg eller Stockholm?
8. Vilken roll tror du goda exempel har för att partnering skall slå igenom på en ort? Eller för att beställare/entreprenörer skall våga använda det?
9. Vilka har varit framgångsfaktorerna i Stockholm/ Göteborg?
10. Hur har du upplevt inställningen gentemot partnering i Göteborgsområdet/Stockholmsområdet?
11. Vilka huvudsakliga skillnader ser du i de två marknader som Stockholm och Göteborg utgör?
12. Upplever du marknaden i Göteborg/ Stockholm som mer traditionsbunden?
13. Hur har du upplevt inställningen gentemot partnering från offentlig sida? Känner du till någon del av offentlig förvaltning som förespråkar partnering, och i sådana fall, i hur stor utsträckning?
14. Vilka motiv har du stött på för att man inte vill använda sig av partnering?

15. Jobbar ni mycket med partnering? Har du några referensobjekt som ni har utfört i partnering?
16. Har ni statistik på hur mycket partnering ni använt, procentuellt i förhållande till totalomsättning?
17. Hur ser era framtidsplaner ut inom partnering?
18. Finns det några personer du tycker vi bör kontakta, som kan vara angelägna för vår utredning?
19. Vi har fått till oss att man upplever marknaden i Göteborg som att den befinner sig i vakuum. Vad tror du om detta?