

# Involvering av underentreprenörer i partneringprojekt

En studie om samarbetet mellan huvudentreprenör  
och underentreprenör

Caroline Wikstrand



**LUNDS**  
UNIVERSITET

© Copyright Caroline Wikstrand

Lunds universitet, Lunds tekniska högskola  
Institutionen för bygg- och miljöteknologi, Byggproduktion

Telefon: +46 46 2227421  
Hemsida: [www.bekon.lth.se](http://www.bekon.lth.se)

ISRN LUTVDG/TVBP-17/5548-SE

Printed in Sweden by Media-Tryck, Lund University  
Lund 2017



# Abstract

- Title:** Involvement of subcontractors in partnering projects
- Author:** Caroline Wikstrand
- Supervisors:** Stefan Olander, the Division of Construction Management, Lund University  
Frida Eriksson, Skanska Sverige AB southeast region
- Examiner:** Anne Landin, the Division of Construction Management, Lund University
- Background:** Project partnering was initiated in the United States at the end of the 20th century. Since then the concept has been developed and has become an important part of contracting in the building industry in several countries. In Sweden the interest for this kind of contracting has increased due to its positive effects. For example the contracting has resulted in minimized conflicts, increased quality, time optimization, reduced costs and closer relations. Today partnering tends to involve only the constructor and the client, but even other participants like subcontractors are more and more included in the cooperation. The involvement of subcontractors entails an increased value creation and are a significant part in developing the project. However, there are some unawareness on the subject as well as a lack of experience which may obstruct the positive effects.
- Problem formulation:** How can subcontractors be involved in partnering projects and which effects will occur?  
What are the subcontractors attitude about the collaboration?  
Which subcontractors should be included and why?
- Purpose:** The purpose with this study is to investigate how subcontractors can be involved in partnering projects and which effects it may have.

**Method:**

This study was conducted as a case study in collaboration with a construction company. The methodology is qualitative with an inductive research approach. The research began with a pilot study and was then followed by a supplementary literature study. The results of these two studies formed the basis of the main study. The data from the pilot study and the main study consisted of 13 interviews in total, which included representatives from both the construction company and various subcontractors. The methodology of the interviews followed a semi-structured character with a basic template. Yet each interview was shaped after the moment. Eventually the results from the pilot study, literature study and main study were linked together in the analysis and thereafter completed with a conclusion.

**Conclusion:**

There are a number of aspects that are important for the involvement of subcontractors in partnering projects. The aspects are; a careful selection of coworkers, a common consensus about partnering and the project, an understanding of partnering and for each other's activities, to create good relations, building trust, good communication, an understanding of resource needs and organized meetings. The effects obtained from these aspects are mainly improved cooperation but also a more uniform work, preferable attitudes, cross-border work, time and cost effectiveness, utilized competencies and experiences, improved communication, better problem solving, improved work climate, minor irritations and an increased willingness among the coworkers. Thus the involvement should take place at an early stage, so that relation building starts early and the subcontractors get a good overview of their work. The early involvement also entails a more dynamic project planning where the specialized competences are in good use.

Subcontractors are generally positive about being involved in partnering projects. Some reflections are even made about partnering being the future of the construction industry. However the attitude varies due to the unique procedures and relations on the projects. In this case study the attitude is related to the fact that the parties have worked together before, how well the project fulfill the partnering concept as well as the clarity between the parties.

The minimum number of subcontractors that should be involved are the ones that hold the largest parts of the construction as well as those who hold the desired competence. These subcontractor entails a great impact both in terms of competence and costs. However each partnering project is unique and the selection of involved subcontractors are governed by its conditions and needs. The study does not reach any limit due to disagreements about whether all subcontractors should be involved or not.

**Keywords:**

Partnering, project partnering, subcontractors, cooperation, collaboration, construction, procurement, contracting

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Involvering av underentreprenörer i partneringsprojekt
<b>Författare:</b>	Caroline Wikstrand
<b>Handledare:</b>	Stefan Olander, Avdelning för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola Frida Eriksson, Skanska Sverige AB region Hus Sydost
<b>Examinator:</b>	Anne Landin, Avdelning för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola
<b>Bakgrund:</b>	Konceptet projektpartnering initierades i USA i slutet av 1900-talet och har sedan dess vidareutvecklats och blivit en viktig del av byggbranschen i flertalet länder. Intresset för upphandling med partnering ökar stadigt i Sverige då samarbetsformen medför goda effekter såsom till exempel minskade konflikter, ökad kvalitet, tidsoptimering, minskade kostnader samt närmare relationer. Idag tenderar partnering i största utsträckning ske mellan entreprenör och beställare men även andra aktörer, såsom till exempel underentreprenörer, inkluderas allt oftare i samarbetet. En integrering av underentreprenörerna underlättar för ökat värdeskapande och involveringen utgör även en betydande del för att utveckla projekten. Dock finns en viss okunskap i ämnet samt brist på erfarenhet som i sin tur riskerar att hämma de positiva effekterna.
<b>Problemformulering:</b>	På vilket sätt kan underentreprenörer involveras i partnersamarbetet och vilka effekter får det?  Hur ställer sig underentreprenörerna till att bli en del av partnersamarbetet?  Vilka underentreprenörer ska inkluderas och varför?
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna studie är att undersöka huruvida underentreprenörer kan involveras i partneringsprojekt och vilka effekter det i sådana fall ger.

**Metod:**

Denna studie genomfördes som en fallstudie i samarbete med ett fallföretag. Studien grundades på en kvalitativ metodik med induktiv forskningsansats. Studien inleddes med en förstudie efterföljt av en kompletterande litteraturstudie. Resultatet från dessa bägge studier formade sedan grunden till huvudstudien. Datainsamlingen i förstudien och huvudstudien utgjordes sammanlagt av 13 intervjuer med representanter från både fallföretaget och olika underentreprenörsföretag. Intervjumetodiken följde en semistrukturerad karaktär där varje intervju efterföljde en mall men ändå formades utefter tillfället. Resultatet från för-, litteratur- och huvudstudien kopplades till sist samman i en analys med efterföljande slutsatser.

**Slutsats:**

Det finns ett antal aspekter som är viktiga vid involvering av underentreprenörer i partneringsprojekt. Aspekterna är; ett noga urval av medarbetare, gemensam samsyn över partnering och projektet, förståelse för partnering och för varandras verksamheter, att skapa goda relationer, bygga upp ett förtroende, god kommunikation, förståelse för resursbehovet samt strukturerade mötessystem. De effekter som erhålls av dessa aspekter är främst ett förbättrat samarbete men även ett enhetligare arbete, förbättrade attityder, gränsöverskridande arbeten där alla hjälper åt, tids- och kostnadseffektivitet, tillvaratagande av kompetens och erfarenheter, förbättrad kommunikation, bättre problemlösande, förbättrat arbetsklimat, mindre irritationer samt ökad vilja hos medarbetarna. Involveringen bör således ske i ett tidigt stadiet så att relationsbyggandet startar tidigt och underentreprenörerna erhåller en bra överblick på arbetet. Den tidiga involveringen medför även en mer dynamisk projektering där specialkompetens tas tillvara.

Underentreprenörer är generellt sett positiva till att involveras i partneringsprojekt och det finns reflektioner hos respondenterna om att partnering är framtiden inom byggbranschen. Dock varierar inställningen något beroende på projektens unika händelser och relationerna mellan parterna. I just denna studie hänger inställningen ihop med att parterna arbetat ihop sedan tidigare, hur väl projektet lever upp till partneringskonceptet samt tydligheten mellan parterna.

Det minsta antal underentreprenörer som bör involveras i partneringsavtalet är de som innehar störst entreprenaddeklar på projektet samt de som innehar den, från beställaren,

önskvärda kompetensen. Detta då de ger störst påverkan både kompetens- och kostnadsmissigt. Varje partneringsprojekt är dock unikt och valet av involverade underentreprenörer styrs av dess förutsättningar och behov. Studien kommer emellertid inte fram till någon maxgräns då det finns skillnader i argument gällande om alla underentreprenörer ska involveras eller inte.

**Nyckelord:**

Partnering, projektpartnering, underentreprenörer, samverkan, samarbete, byggbranschen, upphandling, avtal



# Förord

Detta examensarbete har genomförts som en avslutning på min civilingenjörsexamen inom Väg- och Vattenbyggnad vid Lunds Tekniska Högskola. Studien genomfördes under sen vår och tidig höst 2017 och utgör 30 högskolepoäng. Studien ämnar till att på ett självständigt sätt koppla samman de kunskaper och färdigheter som erhållits under utbildningen.

Jag vill rikta ett stort tack till min handledare Frida Eriksson, partneringledare på fallföretaget. Frida har varit till betydande hjälp under arbetets gång och bringat såväl vägledning som kunskap och inspiration. Tack för allt stöd och feedback.

Ytterligare ett tack vill jag rikta till min handledare på LTH, Stefan Olander. Stefan har hjälpt mig med värdefulla tips och råd både inför och under examensarbetet.

Slutligen riktas ett stort tack till alla personer på fallföretaget och underentreprenörsföretagen som deltagit i studien. Ni har alla inspirerat och motiverat mig under studiens gång. Utan ert engagemang, intresse och framförallt kunskap hade denna studie inte varit möjlig.

*Lund, september 2017*

Caroline Wikstrand

# Innehållsförteckning

Abstract

Sammanfattning

Förord

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte & mål	2
1.3	Problemformulering	2
1.4	Avgränsningar	2
1.5	Disposition	3
2.	Metod	4
2.1	Forskningsmetodik	4
2.1.1	Kvalitativ och kvantitativ metod	4
2.1.2	Forskningsansatser	5
2.1.3	Fallstudie	5
2.1.4	Val av metodik	6
2.2	Intervjumetodik	6
2.2.1	Standardisering & Strukturering	7
2.2.2	Intervjumiljö	7
2.2.3	Registrering & anonymitet	8
2.2.4	Sammanställning av intervjuer	8
2.3	Studiens upplägg	9
2.3.1	Förstudie	10
2.3.2	Huvudstudie	10
2.3.3	Presentation av fallföretaget	11
2.3.4	Val av fallprojekt	12
2.4	Trovärdighet	12
2.4.1	Validitet och reliabilitet	12
3.	Litteraturstudie	14
3.1	Samverkan	14
3.1.1	Definition av partnering	14
3.1.2	Partnering som arbetsform	15
3.1.3	Tidiga skeden	16

3.1.4	Tillämpningsområde	17
3.2	Upphandling- och ersättningsformer	17
3.2.1	Upphandlingsform	18
3.2.2	Ersättningsform	19
3.3	Underentreprenörernas roll i partnering	20
3.3.1	Effekter av att involvera underentreprenörer	21
3.3.2	Underentreprenörens perspektiv	21
3.3.3	Framtida utvecklingsområden	22
4.	Resultat	23
4.1	Förstudie	23
4.1.1	Presentation av respondent	23
4.1.2	Intervju	23
4.1.3	Sammanfattning	26
4.2	Projekt A	27
4.2.1	Projektets definition av partnering	27
4.2.2	Intervjuer	27
4.2.3	Sammanfattning	33
4.3	Projekt B	35
4.3.1	Projektets definition av partnering	35
4.3.2	Intervjuer	35
4.3.3	Sammanfattning	41
4.4	Projekt C	43
4.4.1	Projektets definition av partnering	43
4.4.2	Intervjuer	43
4.4.3	Sammanfattning	50
5.	Analys	52
5.1	Partnering – definition och erfarenhet	52
5.2	Involvering av underentreprenörer	53
5.3	Tidpunkt för involvering	56
5.4	Underentreprenörernas inställning	57
5.5	Påverkan på underentreprenörernas verksamhet	57
5.6	Vilka underentreprenörer som ska inkluderas	58
6.	Slutsats	60
6.1	Slutsatser	60
6.2	Studiens trovärdighet	66
6.3	Fortsatta studier	67
7.	Referenser	68
8.	Bilagor	70
8.1	Intervjumall förstudie	70

8.2	Intervjumall huvudstudie: Projektchefer	71
8.3	Intervjumall huvudstudie: Underentreprenörer	72

# 1. Inledning

*Detta kapitel ger en introduktion till studiens ämne och dess bakomliggande underlag. Kapitlet beskriver vidare studiens problemformuleringar, dess syfte och mål samt avgränsningar. Avslutningsvis redogörs för dess disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Konceptet projektpartnering initierades i USA i slutet av 1900-talet och har sedan dess vidareutvecklats och blivit en viktig del av byggbranschen i flertalet andra länder såsom till exempel Storbritannien och Australien. Arbetsformen började sakta etablera sig även i Sverige under början av 2000-talet men tog fart först 2005 (Kadefors & Eriksson 2014). Intresset för upphandling med partnering ökar stadigt i Sverige då samarbetsformen medför goda effekter såsom till exempel minskade konflikter, ökad kvalitet, tidsoptimering, minskade kostnader samt närmare relationer (Chan 2003). Enligt Chan (2003) medför arbetsformen partnering dessutom potential till innovation hos de olika parterna.

Observationer av Statskontoret (Gustavsson & Rupprecht Hjort 2009) visar på att samarbetsformen partnering tenderar ske i större utsträckning mellan byggtreprenör och beställare än mellan byggtreprenör och övriga aktörer, såsom till exempel underentreprenörer. Enligt rapport av Hallersbo & Hogander (2015) framkommer det emellertid att underentreprenörer i allt större utsträckning väljs att inkluderas i partneringsarbetet men att det från deras håll saknas erfarenhet. Brist på kunskap medför, enligt Eriksson (2010), att de positiva effekterna som möjliggörs via partnering i sin tur är svåra att erhålla.

Vidare skriver Eriksson, Dickinson & Khalfan (2007) i sin rapport om partnerings inverkan på underentreprenörer att involvering och integrering av underentreprenörerna underlättar för en ökande möjlighet till att skapa värde för projekten. Involvering av underentreprenörer i partneringsarbetet är därav betydande för att utveckla projekten och ta vara på den kunskap underentreprenörerna besitter.

För att projekten och partneringsarbeten ska utvecklas börjar det med andra ord bli alltmer centralt att överse hur även underentreprenörer kan inkluderas i partneringsarbetet, hur deras tidigare erfarenheter inverkar samt vad inkluderingen ger för effekter till projekten.

## 1.2 Syfte & mål

Syftet med denna studie är att undersöka hur underentreprenörer kan involveras i partneringsprojekt och vilka effekter det i sådana fall ger. Vidare undersöks även hur underentreprenörerna ställer sig till samarbetet och vilka av dem som ska inkluderas. Målet är att belysa underentreprenörernas inverkan i partnering samt att resultatet ska kunna vara så pass användbart att entreprenörer och byggherrar framöver ska kunna ta del av slutsatserna med förhoppning om att utveckla och effektivisera sina partneringsprojekt.

## 1.3 Problemformulering

Utifrån bakgrunden och syftet har flertalet problemformuleringar utformats. Dessa är enligt nedan:

- På vilket sätt kan underentreprenörer involveras i partneringsamarbetet och vilka effekter får det?
- Hur ställer sig underentreprenören till att bli en del av partneringsamarbetet?
- Vilka underentreprenörer ska inkluderas och varför?

## 1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till att endast beakta partneringsprojekt inom husbyggnad där fallföretaget är huvudentreprenör. Val av fallprojekt har gjorts med en geografisk avgränsning för placering inom region Hus Sydost och region Hus Syd. För att indata ska inneha viss fördelning valdes projekt med någorlunda geografisk spridning inom ramen för aktuella regioner. Samtliga fallprojekt begränsas även till att endast inkludera projekt med privat byggherre. Detta för att inte blanda in LOU, Lagen om Offentlig Upphandling, i studien.

Studien omfattar projektering- och genomförandefasen i partneringsprojekten och inkluderar sålunda inte upphandlingsskedet. På vardera projekt har intervjuer genomförts, dessa begränsades till att endast inkludera vardera projekts projektchef samt ett urval av dess underentreprenörer. Vilka underentreprenörer som valdes att intervjuas grundade sig i en förstudie om partnering samt projektets egna förutsättningar. Avsnitt 2.3.1 redovisar hur förstudien genomfördes och vad den inkluderar.

I urvalet av underentreprenörer ingår endast partneringsavtalens inkluderade entreprenörer och ingen av de exkluderade. Detta då studien behövde avgränsas i antalet intervjuer och att det på så vis inte var möjligt att intervjua fler underentreprenörer.

## 1.5 Disposition

Studien är uppdelad i åtta delkapitel vilka beskrivs enligt nedan.

1. *Inledningen* beskriver bakgrunden till studiens ämnesområde. Redogörelse görs även för dess syfte, mål och avgränsningar.
2. *Metoden* redogör för forskningsmetodik, studiens upplägg samt beskriver dess genomförande. Aktuellt fallföretag, val av fallprojekt och medverkande aktörer samt intervjuupplägg introduceras.
3. *Litteraturstudien* introducerar nutida kunskap om ämnesområdet och sammanställer relevant teori som ligger till grund för studien.
4. *Resultatet* redovisar svar från samtliga genomförda intervjuer. Här presenteras även samtliga fallprojekt och dess förutsättningar.
5. *Analys* jämför resultatet mellan de olika fallprojekten samt förstudien. Insamlad data sammankopplas även med teorin från litteraturstudien.
6. *Slutsatsen* presenterar studiens slutsatser utifrån frågeställningarna. Kapitlet berör även studiens trovärdighet samt avslutas med förslag till fortsatta studier.
7. *Referenser* och källor till studien sammanställs i en referenslista.
8. *Bilagor* bifogas.

## 2. Metod

*Detta kapitel förklarar val av forskningsmetodik samt ger en bild av hur studien genomförts, vilka metoder som använts samt upplägg av intervjuer. Kapitlet presenterar även fallföretaget och val av fallprojekt.*

### 2.1 Forskningsmetodik

Det finns flertalet olika angreppssätt på hur en studie ska utföras. Nedan beskrivs begrepp såsom kvalitativ och kvantitativ metod, olika forskningsansatser samt vilken strategi studien kommer genomföras med. Enligt Yin (2007) finns det fem olika forskningsstrategier; experiment, survey, analys av källor, historisk studie samt fallstudie. Denna studie har utförts som en fallstudie och således definieras endast den typen av strategi nedan.

#### 2.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Kvalitativ och kvantitativ metod är två olika angreppssätt för genomförande av undersökningar. De två metoderna är lämpliga vid olika tillfällen och genererar likaså olika typer av data (Berman & Snyder 2012).

Enligt Wallén (1996) syftar *kvalitativa* studier till att undersöka en företeelses karaktär samt hur den ska identifieras. Denna typ av studie riktar sig till svårtolkade och vaga områden som medför svårigheter i att mäta fram ett resultat direkt. Wallén (1996) skriver vidare att den grundläggande metoden för kvalitativa undersökningar ligger i att utesluta standardiserade enkäter och intervjuer för att istället låta varje undersökning bli unik och formas efter tillfället. Känslor och upplevelser har en central roll i sammanhanget. På liknande sätt beskriver Willman et.al (2011) metoden som en undersökning med avsikt att studera företeelser samt tolka upplevelser och erfarenheter.

Den *kvantitativa* metoden avser en mer systematisk datainsamling med efterföljande statistisk analys och numerisk tolkning. Metoden har en mer objektiv funktion där det finns en viss distans mellan undersökaren och vad som studeras. Det går även att beskriva metoden som absolut (Berman & Snyder 2012).

En jämförelse metodikerna emellan redogör för att den kvalitativa forskningen syftar till kvalitet, subjektivitet, förståelse och en induktiv analys medan den kvantitativa forskningen syftar till kvantitet, statistik, beskrivning och en deduktiv analys (Merriam



1994). Det går även särskilja metoderna genom beskrivningen att en kvalitativ metod genererar ”mjuk data” medan en kvantitativ metod genererar ”hård data” (Berman & Snyder 2012).

### 2.1.2 Forskningsansatser

Forskningsansatser berör relationen mellan teori och empiri och kan delas in i de tre metodansatserna induktiv, deduktiv och abduktiv (Wallén 1996). Empiri är ett samlingsbegrepp för de data, information och underlag som samlas in. Teorin utgör ett system av inbördes relaterade begrepp vilka i sin tur ger en bild av fenomenet (Patel & Davidson 2016).

Ett *induktivt* arbetssätt beskrivs som upptäckande och utgår inte från tidigare etablerad teori. Teorin formas i detta fall snarare från enskilda fall och dess insamlade information. På så vis utformas studien relativt förutsättningslöst (Patel & Davidson 2016). Arbetssättet är lämpligt att använda vid forskning av nya områden där tidigare teori är svag. Exempelvis används induktiva metoder i större utsträckning vid kvalitativa undersökningar (Wallén 1996). Hypoteser, förenklingar och begrepp uppstår i den framtagna informationen och arbetshypotesen förändras långsamt med undersökningens framfart (Merriam 1994).

Ett *deduktivt* arbetssätt kännetecknas av att slutsatser dras utifrån kända teorier och allmänna principer. Hypoteserna härleds utifrån den välkända teorin för att därefter provas i empiri. På så vis bygger teorin upp förutsättningarna för hur material ska samlas in och hur det sedan ska tolkas (Patel & Davidson 2016). Detta skiljer sig tydlig från den induktiva metodens förutsättningslösa tillvägagångssätt. Risken med en deduktiv metod är att studien blir alltför riktad och utesluter möjligheten till utveckling av teorin (ibid.).

Det *abduktiva* arbetssättet är en kombination av induktiv och deduktiv. Processen utgörs av en inledande induktiv del där enskilda fall är utgångspunkt för teorin. Härur formas hypotesen. Den andra delen prövar sedan den framtagna teorin på nya fall och på så vis används ett deduktivt arbetssätt (Patel & Davidson 2016).

### 2.1.3 Fallstudie

Den tekniska definitionen av en fallstudie är enligt följande:

*”[...] en empirisk undersökning som studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext, framför allt då gränserna mellan företeelsen och kontexten är oklara” (Yin 2007, s.31)*

Även Wallén (1996) definierar fallstudien som en studie av ett konkret fall men förklarar att studien i sig inte nödvändigtvis behöver resultera i någon innovation. Däremot kan studien leda till att valt ämnesområde belyses på ett nytt sätt och tydliggör hur verksamheten bedrivs samt hur förändringar skulle kunna initieras. Enligt Merriam (1994) är fallstudiens syfte inte att komma fram till ett sant värde eller konkret resultat, utan

studien syftar snarare till att belysa åsikter och synsätt. Det vill säga hur problemet tolkas och upplevs.

Genom fallstudien, och dess koncentration på en specifik kontext, försöker undersökaren få fram en flerdimensionell bild av problemet och skapa sig en djupare förståelse (Stukát 2011). Fördelen med fallstudien är att metoden grundar sig i verkliga händelser och därav ger en helhetsbild och ökad förståelse av fenomenet. Dock finns det även vissa begränsningar, bland annat är metoden tidskrävande och risken finns att studien blir för lång eller för detaljerad. Vissa menar även på att fallstudier är svåra att generalisera (Merriam 1994).

Datainsamling för en studie kan ske via befintliga dokument, självrapportering, observationer, test och prov samt intervjuer och enkäter (Patel & Davidson 2016). Då fallstudier används för att studera aktuella händelser används empiri såsom direkta observationer samt intervjuer med personer som är aktuella i händelseförloppet (Yin 2007). En fallstudie kan även inkludera en surveyundersökning för att samla in ytterligare information och på så vis komplettera fallundersökningen. Det är dock viktigt att poängtera att en surveyundersökning, till exempel enkät, skiljer sig från surveyforskning då enkäten snarare syftar till att samla in data än att utgöra forskningsstrategin (Merriam 1994).

#### **2.1.4 Val av metodik**

Denna studie genomfördes som en kvalitativ studie då datan framtogs genom intervjuer som tilläts formas efter varje enskilt tillfälle. Valet av forskningsmetodik motiveras även av att resultatet sedan analyserades utefter erfarenheter och tankar istället för siffror och tabeller.

Forskningsansatsen som användes i studien var induktiv och valet motiveras av att det vid tiden för studiens genomförande inte fanns tillräckligt med litteratur inom ämnesområdet. Studien karakteriseras därav som upptäckande och lämpar sig bra ihop med den kvalitativa forskningsmetodiken.

Då det är tre fallprojekt och dess konkreta händelser som studerats valdes fallstudien som forskningsstrategi. Studien belyser i första hand ämnesområdet framför ett konkret resultat.

## **2.2 Intervjumetodik**

Hur intervjuerna läggs upp beror på dess grad av struktur och standard. Av betydande vikt är hur problemformuleringarna anpassas och proportioneras samt att respondenterna blir informerade om undersökningens syfte. Det är även viktigt att redan innan datainsamlingen sker ha en god uppfattning om hur sammanställningen av data ska gå till.

## 2.2.1 Standardisering & Strukturering

Intervjuers upplägg, det vill säga frågorna, graderas efter standard och struktur. I hur hög grad frågorna är *standardiserade* urskiljs i hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren för inbördes ordning och utformning. *Struktureringen* å andra sidan redogör för i vilken mån frågorna är fria att tolka av respondenten. Intervjuer som är av formen hög grad gällande både standard och struktur kan exempelvis vara en enkät med fasta svarsalternativ. I det motsatta är graden av standard och struktur låg vilket exempelvis sker i intervjuer där kvalitativa analyser utgör resultatet (Patel & Davidson 2016). Ju större utrymme respondenten ges desto större chans finns till att intervjuaren upptäcker nytt material men å andra sidan är intervjuerna då svårare att jämföra sinsemellan (Stukát 2011).

I en väl standardiserad struktur är intervjufrågorna väl planerade sedan tidigare och ordnade efter en viss grad. Raka motsatsen till den väl standardiserade intervjun är ostrukturerade intervjuer som följer en mer explorativ linje (Merriam 1994).

Grunden till bra frågeställningar är viktigt. För att erhålla så bra svar som möjligt gäller det att formulera frågorna väl utefter respondentens förutsättningar. Termer, begrepp och språk ska vara utformat så att respondenten förstår. Även intervjuarens attityd spelar roll och en neutral inställning till både respondenten och dennes kunskap är att föredra (Merriam 1996). Några grundläggande rekommendationer är att undvika flera frågor i samma fråga, ”varför”-frågor om det inte är en följdfråga, ledande frågor samt ja/nej-frågor (Stukát 2011). Det är även bra att undvika negationer, långa frågeformuleringar samt förutsättande frågor (Patel & Davidson 2016).

Metodiken för denna studie följde en struktur mellan den väl standardiserade och den ostrukturerade intervjun, men ändå i den grad att intervjuerna grundar sig mer i det strukturerade fallet. En bas till intervjufrågor förbereddes inför intervjuerna med avseende att samtliga intervjuer skulle vara lika grundade. Därefter utvecklades varje intervju utefter situationen. Vissa av intervjuerna utvecklades åt det mer ostrukturerade hållet medan vissa behövde ledning och en strukturerad följd. Enligt Stukát (2011) kallas denna typ av intervjumetodik för halvstrukturerad eller semistrukturerad intervju och möjliggör att undersökningen når en djupare nivå.

## 2.2.2 Intervjumiljö

Det är inte enbart frågeformuleringen och strukturen på intervjun som är betydande för resultatet. Även omgivande miljö är relevant. Intervjun bör ske i en lugn och, för respondenten, trygg miljö. Så kallade fältintervjuer är vanliga där intervjuaren uppsöker respondenten antingen i hemmet, på arbetsplatsen eller annan lugn miljö. Det är att rekommendera att den intervjuade själv bör få välja plats. Om fältintervju av någon anledning inte är möjlig är telefonintervju ett alternativ (Stukát 2011).

Intervjuerna i denna studie har utförts som fältintervjuer i så stor utsträckning som möjligt. Samtliga respondenter fick möjligheten att själva välja plats. Fem stycken respondenter

valde projektkontoret och fyra stycken valde eget kontor. Med hänsyn till geografisk distans utfördes förstudien per telefon. Även tre av intervjuerna med underentreprenörer utfördes per telefon på grund av sjukdom. Två av dessa respondenter valde egna kontoret som plats och en respondent satt i sin parkerade bil. Telefonintervjuerna medförde att respondenternas kroppsspråk, ansiktsuttryck och dylikt inte gick att beakta.

### **2.2.3 Registrering & anonymitet**

Registrering av intervjudata skedde i denna studie med ljudinspelning för att säkerställa att allt som sagts fanns åtkomligt vid analysering. Ingen av respondenterna nekade till att bli inspelade. Samtliga intervjuer kompletterades med anteckningar innehållande noteringar och nyckelord som ej var möjligt att registrera på ljudinspelningen. Exempel på dessa noteringar var ansiktsuttryck, reaktioner, attityd, kroppsspråk etcetera. Vid varje intervju noterades även övergripande data såsom ålder, kön och tidsåtgång. Tankar och egna reflektioner av intervjusvaren antecknades direkt efter vardera intervju.

Genom att motivera respondenterna och förklara syftet med undersökningen innan intervjun startar erhålls en större vilja hos respondenten att bidra. På så vis säkerställs en mer tillförlitlig data. Dessutom är det av betydande vikt att klargöra konfidentialitet och anonymitet för respondenten (Patel & Davidsson 2016). I denna studie är undersökningarna anonyma, vilket klargjordes för respondenterna innan intervjuerna startades. Anonymiteten innebär i detta fall att inga direkta namn kan kopplas till respektive svar samt att varje fallprojekt och dess samtliga aktörer presenteras utan titelbenämning. Se vidare beskrivning i avsnitt 2.3.2.

Innan varje intervju skickades en lätt information ut till utvalda aktörer innehållande titel på studien samt en kort beskrivning om vad den innefattar. Därefter kom intervjuare och respondent överens om lämplig tid och plats för intervju. Ytterligare en övergripande information om studien och dess syfte klargjordes för respondenten strax innan intervjun startade.

### **2.2.4 Sammanställning av intervjuer**

*"[...] utan en övergripande strategi kan man hamna i återvändsgränder och förlora viktig tid" (Yin 2007, s.139)*

Innan datainsamlingen sker är det sunt att en plan finns över hur efterföljande sammanställning ska gå till. Det är även att föredra att i ett tidigt stadie ha en god uppfattning om hur analysen ska läggas upp. Strategin hjälper till att hantera data och medför att övertygande slutsatser kan formuleras (Yin 2007). Enligt Merriam (1994) sker insamling av data och analys samtidigt i kvalitativ forskning och analysering av informationen bör ske efterhand som den inkommer. När väl all data är insamlad övergår analysen i ett mer intensivt skede.

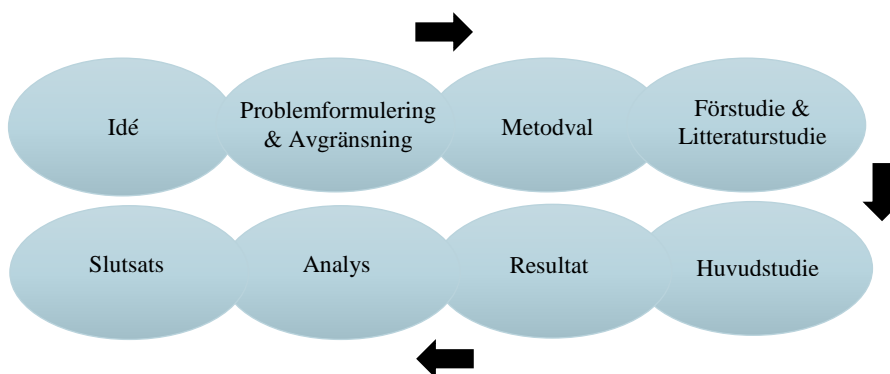
Efter registrering av intervjuerna transkriberas svaren och analyseras. Transkribering av intervju svaren är tidskrävande men genom att fokusera på särskilt intressanta delar i varje intervju sparas mycket tid och fokus läggs på de mest intressanta delarna. Många upprepade läsningar av det transkriberade materialet gör att undersökaren rotar sig djupare i svaren än vad det bokstavliga innehållet redogör för. Detta medför en god kvalitativ analys (Stukát 2011).

Ett lämpligt tillvägagångssätt för sammanställning och jämförelse av intervjuerna är väl valda grupperingar av svaren. Ytterligare metoder för sammanställning kan vara tabeller och figurer som illustrerar övergripande inställningar och reaktioner (Stukát 2011).

Sammanställningen av denna studie utfördes på så vis att det mesta av ljudinspelningarna transkriberades. Transkriberingarna omfattade de mest intressanta och relevanta delarna och genomfördes så fort som möjligt efter vardera intervju. Sammanfattningar av intervjuerna redovisas projektspecifikt i resultatdelen, se kapitel 4.

## 2.3 Studiens upplägg

I detta delkapitel redovisas studiens upplägg vilken inleds med en kvalitativ förstudie efterföljt av en kvalitativ huvudstudie. Studien är kopplad till ett fallföretag och inom ramen för företaget studerades tre fallprojekt. Fallföretaget presenteras i avsnitt 2.3.3. och valda fallprojekt presenteras i respektive avsnitt i kapitel 4. En schematisk skiss över studiens upplägg ses i Figur 1.



**Figur 1. Schematisk skiss över studiens upplägg**

Huvudstudiens redovisning är uppdelad i ett antal underrubriker som uppkom utefter det mönster som växte fram efter intervjuerna. Även förstudien är uppdelad i ett antal rubriker enligt samma strategi. Då resultatet studerats noga kopplades datan från de tre fallprojekten och förstudien ihop i analysen. Kopplingen gjordes med utgångspunkt från de mest framträdande och relevanta aspekterna i resultatet och jämförde materialet i dess likheter och skillnader. I analysen jämfördes sammanställningen även med litteraturen. Analysen redovisas enligt samma underrubriker som i huvudstudien men involverar å

andra sidan samtliga fallprojekt under samma rubriker. Slutsatsen redovisas med indelning enligt problemformuleringarna.

### **2.3.1 Förstudie**

Förstudien innehåller två kvalitativa delar, dels en litteraturstudie och dels en intervju. Syftet med förstudien var att erhålla grundkunskap i ämnesområdet. Kunskapen ämnade i sin tur att ligga till grund för val av fortsatt studieupplägg.

Litteraturstudien har gjorts utifrån artiklar, böcker och annan facklitteratur som är relevant inom ämnesområdet. Urvalet av litteratur gjordes utifrån relevansen i dess innehåll samt med hänsyn till författarens yrkestitel. Litteraturstudien genomfördes för att erhålla en större kunskap inom studiens ämnesområde samt undersöka vad som hittills skrivits inom berört ämnesområde.

Den inledande kvalitativa intervjun genomfördes med väl insatt person på fallföretaget. Respondenten innehar lång erfarenhet av partnering och har god kunskap i ämnesområdet. Intervjun inriktade sig på företagets strategi men även respondentens egna erfarenheter, uppfattningar och reflektioner. Huvudsyftet med just förstudien var att undersöka hur fortsatta intervjuer skulle läggas upp samt i vilken omfattning de skulle utföras. Detta då antalet underentreprenörer på vardera projekt var fler än vad som rymdes i studien. Intervjuerna begränsades därav till att endast beröra vissa av underentreprenörerna.

Intervjumall för förstudien ses i Bilaga 8.1.

### **2.3.2 Huvudstudie**

Upplägget av huvudstudien grundade sig i resultatet från förstudien, vilken redovisas i avsnitt 4.1. Huvudstudien genomfördes som en kvalitativ studie där data samlades in via 12 stycken intervjuer. Störst tyngd lades på intervjuer med olika underentreprenörer. De underentreprenörer som ingick i urvalet var:

- El
- Ventilation
- Rör

En representant från varje av ovan angiven underentreprenör intervjuades på vardera projekt. Urvalet motiveras av att dessa underentreprenörer står för stora arbetsinsats på projekten. Valet motiveras även av att det är minst dessa underentreprenörer som är upphandlade i partneringavtal på samtliga fallprojekt. Två av projekten involverar ytterligare underentreprenörer.

För att studien skulle inneha ett större bredd involverades även representanter från fallföretaget. På vardera projekt intervjuades därav även projektchefen. Att just projektchefen valdes ut motiveras av att denne antogs ha god överblick av

partneringsamarbetet. På Skanska ansvarar yrkesrollen projektchef för projektet i sin helhet samt för ekonomin, själva produktionen är det platschefen som ansvarar för.

Att intervjuerna involverade både representanter från underentreprenörer och fallföretaget möjliggjorde en jämförelse mellan de olika parternas intryck, synsätt och åsikter. Intervjuupplägget riktade sig till de olika företagens ståndpunkter men även individernas egna reflektioner, erfarenheter och uppfattningar. Intervjumallar för huvudstudien ses i Bilaga 8.2 och 8.3. Intervjumallarna har hållits isär mellan projektchefer och underentreprenörer då vissa frågor endast var av relevans för antingen projektchefen eller underentreprenörerna. I stort sätt utgjordes mallarna dock av samma upplägg

Insamlingen av data för varje projekt inleddes av intervjun med projektchefen för att skapa en överblick av projektet. Detta möjliggjorde att intervjuerna med underentreprenörerna kunde anpassas en aning utefter varje projekts förutsättningar. På så vis blev intervjuerna mer projektspecifika.

Studiens anonymitet medför att projekten benämns som Projekt A, B och C. Varje projektchef benämns som ”projektchefen” medan underentreprenörernas svar sammanställs och redovisas som en grupp och inte enbart varje svar för sig. Grupperingen av underentreprenörernas svar önskades nämligen kunna utvärderas mer som en helhet än utifrån varje enskild disciplin.

### **2.3.3 Presentation av fallföretaget**

Denna studie genomfördes med fallföretaget Skanska. Skanska grundades i Malmö 1887 som Skanska Cementgjuteriet (Skanska 2017a) och är idag verksam i flertalet länder i Europa samt USA (Skanska 2017b). Företaget är indelat i de fyra verksamhetsgrenarna bygg- och anläggning, bostadsutveckling, kommersiell fastighetsutveckling samt infrastrukturutveckling. Verksamhetsgrenen bygg- och anläggning inkluderar byggnation av hus, anläggningar, infrastruktur och bostäder samt innefattar även byggservice samt drift och underhåll (Skanska 2017c). Denna studie genomfördes i samarbete med marknadsområdet Hus Sydost som är en av de åtta geografiska regionerna tillhörande verksamhetsgrenen Hus. Hus Sydost inkluderar områdena Östergötlands-, Jönköpings-, Kronobergs-, Kalmar-, Blekinge- och Gotlands län.

Skanska arbetar allt mer med samverkansformen partnering och år 2017 bestod 23 % av region Hus Sydosts omsättning av partneringprojekt. Fram till år 2020 är målet att siffran ska stiga till 33 %. Partneringmodellen som företaget använder är framtagen av verksamhetsgrenen Hus och innebär kortfattat att företaget och kunden har gemensamma mål, organisation och ekonomi (Skanska 2016a). Skanska definierar partnering som en samverkansform skild från de traditionella entreprenadformerna. Vidare beskrivs arbetsformen som ett strukturerat och djupt samarbete mellan projektets beställare, konsulter, entreprenörer och leverantörer. Samarbetet mellan aktörerna ska baseras på dialog, tillit och förtroende (Skanska 2016b). Inom Skanska särskiljs partnering från samverkan på så vis att partnering är detsamma som samverkan men samverkan behöver inte nödvändigtvis innebära partnering.

### 2.3.4 Val av fallprojekt

Val av fallprojekt har gjorts tillsammans med handledaren på Skanska. Projekten valdes främst utefter geografisk placering med kompletterande kriterier gällande projektskede, lämplighet samt liknande förutsättningar projekten emellan. Samtliga projekt är husbyggnadsprojekt där Skanska är huvudentreprenör och beställaren är privat. Två av projekten befinner sig i genomförandefasen och är av typen nyproduktion medan det tredje projektet är en om- och tillbyggnad som befinner sig i projekteringsfasen. Även projektstorleken varierar. Variationen av skede, geografiskt läge, projektstorlek samt typ av byggnation möjliggör en jämförelse där likheter och skillnader kan diskuteras i samband med intervjuresultaten.

I samtliga fallprojekt är underentreprenörerna El, Ventilation och Rör upphandlade i partnersamarbetet. I två av projekten inkluderas ytterligare någon enstaka underentreprenör i avtalen. Detta medför att projekten i stort sätt är likvärdiga gällande involvering av underentreprenörer.

Då det i samtid med denna studie ej fanns tillräckligt många projekt i region Hus Sydost som rymde de kriterier och avgränsningar som gjorts, valdes ett likvärdigt projekt i grannregion Hus Syd som tredje fallprojekt. Två av studiens totalt tre fallprojekt faller därmed inom ramen för att vara beläget i region Hus Sydost.

## 2.4 Trovärdighet

För att en studie ska kunna beaktas som trovärdig är det angeläget att dess innehåll är av god kvalitet och innehar hög grad av säkerhet. Två centrala begrepp för trovärdigheten i datainsamling är validitet och reliabilitet. De båda begreppen skiljer sig beroende på om de ställs i sammankoppling med kvalitativa eller kvantitativa metoder (Patel & Davidson 2016).

Trovärdigheten i en studie grundar sig i målet att studien ska gå att göras om med samma tillvägagångsätt och uppnå samma resultat som den ursprungliga undersökningen. För att detta ska vara möjligt krävs tydlighet och dokumentation över hela processens tillvägagångsätt (Yin 2007).

### 2.4.1 Validitet och reliabilitet

*Validitet* innebär att studien inte innehar några systematiska fel och att mätningar ska göras endast för det som avses att mäta (Wallén 1996). För en kvalitativ studie omfattar validiteten att kvalitet ska säkerställas i hela forskningsprocessen medan validitet i en kvantitativ studie endast omfattar datainsamlingen (Patel & Davidson 2016). Exempelvis syftar validitet i en kvalitativ studie till hur väl undersökaren tillämpar sin förståelse i hela processen samt hur tolkning av insamlad data görs. Vidare skriver Patel och Davidson



(2016) att varje kvalitativ studie är unik och att det på så vis är svårt att fastställa några specifika regler för säkerställande av kvaliteten.

*Reliabilitet* innebär att studien är fri från slumpmässiga fel vilket kan bedömas genom upprepade undersökningar. Begreppet syftar till att säkerställa att studien är pålitlig (Wallén 1996). Reliabilitet kan även beskrivas med begreppet tillförlitlighet. Vid mätning i en kvantitativ studie är upprepning en bra metod för att säkerställa att så kallade felvärden upptäcks och minimeras. Däremot är det svårare att säkerställa tillförlitligheten i exempelvis intervjuer. Förslag på sätt att kontrollera reliabiliteten vid intervjuer är att öka noggrannheten genom exempelvis lagring via inspelning eller att använda sig av två observatörer vid intervjutillfället (Patel & Davidson 2016).

Slutligen bör poängteras att validitet och reliabilitet står i koppling till varandra vilket innebär att båda begreppen ska betraktas samtidigt. Patel & Davidson (2016) skriver att *”fullständig reliabilitet är en förutsättning för fullständig validitet”* vilket författarna översätter till *”för att veta vad jag mäter så måste min mätning vara tillförlitlig”*.

För att säkerställa validiteten i denna studie granskades intervjufrågorna av både handledaren på fallföretaget samt handledaren från fakulteten innan mallarna klassades som fastställda. Detta möjliggjorde en större chans att eftersökt data inhämtas vid intervjuerna. Ytterligare åtgärder för att säkerställa validiteten i studien är att den renskrivna sammanfattningen av intervjuerna skickades ut till vardera respondent för korrektionsläsning i syfte att bekräfta dess innehåll. Detta minimerar risken att intervjuaren misstolkat svaren och inkluderat felaktig data i studien. Mailutskicken gjordes innan analysen påbörjades.

## 3. Litteraturstudie

*Detta kapitel redogör för publicerad teori om samverkansformer, begreppet partnering, upphandlingsformer samt underentreprenörernas roll i byggprocessen.*

### 3.1 Samverkan

Termen samverkan är en gemensam benämning för olika samverkansformer och kan huvudsakligen delas upp i de två delarna projektpartnering samt strategisk partnering. Inom svenska anläggningssektorn finns även en tredje form som benämns utökad samverkan, men denna är inte lika generell då formen är kopplad till en svensk modell. Projektpartnering syftar till partnering i enskilda projekt medan strategisk partnering är en långsiktig samverkan som sträcker sig över flertalet projekt (Kadefors & Eriksson 2014). I Sverige använder sig bygg- och fastighetsbranschen av både benämningarna samverkan och partnering, då de båda termerna agerar synonymer till varandra. Internationellt sett används endast benämningen partnering (Fernström 2012).

Det är av betydande vikt att känna till att samverkan inte är en del av de traditionella upphandlings-, entreprenad- och ersättningsformerna utan snarare är en arbetsform som fokuserar på relationerna mellan parterna (Kadefors & Eriksson 2014). Målet med arbetsformen är att dessa relationer ska förbättras (Cheung et.al 2003). Ytterligare klagörande gällande upphandlings- och ersättningsformer görs i avsnitt 3.2.

#### 3.1.1 Definition av partnering

Partnering är en samverkansform som introducerades i USA på 1980-talet av US Army Corps. Kårens eftersträvan var att partnering skulle få byggsektorns aktörer att samverka mer för att på så vis minska de juridiska konflikterna som uppkom i projektens slutskeden (Bjerle 2014). Sedan 1980-talet har samverkansformen spridit sig och utvecklats vidare på flertalet olika kontinenter. Modellen har historiskt sett skiljt sig mellan länderna och det finns en spridning även i hur partnering definieras (Kadefors & Eriksson 2014). Spridningen förekommer både mellan och inom länder och det är idag vanligt att även olika entreprenörer har sina egna definitioner av partnering. Med andra ord saknas en enad och fastslagen definition av begreppet (Bjerle 2014). En förklaring till de spridda definitionerna inom just Sverige är enligt Fernström (2012) att projekten, och därmed även arbetssätten, är olika. I följande tre stycken presenteras några olika definitioner av begreppet.

Kadefors et.al (2014) definierar partnering som ett övergripande begrepp som beskriver relationen i byggprojekt med någon form av samverkan mellan beställaren och en eller flera leverantörer. Kadefors et.al (2014) lyfter även fram en definition gjord 1997 i England av Construction Industry Board där partnering beskrivs som en strukturerad styrmetod som är till för att underlätta samarbete över avtalsgränserna. Detta ska möjliggöras med komponenterna gemensamt formaliserade mål, överenskomna problemlösningsmetoder samt ett aktivt sökande efter mätbara förbättringar.

Eriksson & Hane (2014) beskriver partnering som en samverkansinriktad upphandlingsstrategi där fokus ligger mer på samarbete än på konkurrens. Strategin ska främja affärsrelationer som strävar efter effektivisering och innovation.

I Danmark definieras partnering som ett samarbete inom byggprojekt vilket baseras på dialoger, förtroende, öppenhet samt tidig involvering av samtliga aktörer. Projekten utförs med ömsesidiga överenskommelser uttryckta i gemensamma aktiviteter och ekonomiska intressen (Fernström 2012).

### **3.1.2 Partnering som arbetsform**

Enligt Fernström (2012) bidrar partneringprojekt till att medverkande parter trivs på arbetsplatsen och blir mer engagerade i projektet. Detta tack vare de gemensamma målen och tilliten, men även genom ett gemensamt incitament samt gemensam problemlösning utan tvister. Partnering skapar engagemang då arbetsformen medför en kreativ kultur och accepterande miljö kring projektet som i sin tur framkallar stolthet hos medarbetarna.

För att projekt som tillämpar partnering ska blir framgångsrikt krävs en ömsesidig förståelse mellan samtliga parter. Bra resultat bygger även på öppenhet, ärlighet och god kommunikation. God kommunikation och gemensam problemlösning leder i sin tur till ökat förtroende mellan de deltagande parterna och på så vis förbättrade relationer (Chueng et.al 2003). Ytterligare en nyckelaspekt som är viktig i partnering är att i ett tidigt skede göra ett noga urval av nyckelpersoner bland de aktörer som ska delta i partneringsteamet (Eriksson 2010). Enligt Packham (2003) borde alla aktörer som innehar arbetsmoment av betydande värde för projektet inkluderas i partneringsteamet. Det är dessutom viktigt att samtliga av dessa nyckelpersoner är både involverade och engagerade under hela projektiden (Eriksson & Hane 2014).

Ytterligare ett begrepp som är centralt inom partnering är att ekonomin ska ske med öppna böcker (Fernström 2012; Kadefors & Eriksson 2014; Bjerle 2014), en slags ekonomisk transparens. Då partnering bygger på öppenhet och ärlighet syftar öppna böcker till att skapa ett förtroende parterna emellan där möjligheten ska finnas att när som helst kunna ta del av varandras projektrelaterade kostnadsredovisning. Det ska inte vara accepterat att dölja eller mörka kostnader för någon inblandad part i projektet (Fernström 2012; Bjerle 2014). Bjerle (2014) skriver även att om begreppet öppna böcker används i kontraktet måste författaren därtill också ange vad som avses.

Enligt Eriksson & Hane (2014) räcker det inte med att enbart implementera samverkande aktiviteter och andra typiska egenskaper för att klassificera ett projekt som partnering. Redan i upphandlingen krävs strategier som främjar samarbete framför konkurrens. Detta sker genom att tillämpa särskilda upphandlingskomponenter. Eriksson (2010) delar upp komponenterna i två huvudkategorier; kärnkomponenter och valbara komponenter. Bland kärnkomponenterna återfinns anbudsutvärdering utifrån mjuka parametrar, ersättningsform baserad på löpande räkning med bonus, incitament eller fast entreprenörsarvode samt tillämpning av flertalet samarbetsverktyg. Samarbetsverktygen som föreslås är workshops vid uppstart samt vid uppföljning, gemensamma mål, teambuilding och gemensam konflikthantering. Bland de valbara komponenterna återfinns bland annat begränsade anbudsinvitationer, gemensam projektering och därmed tidig upphandling av entreprenörer, involvering av underentreprenörer tillsatta i breda team samt användning av gemensamt projektkontor, gemensamma IT-verktyg och gemensam riskhantering.

Vidare bör ett lyckat partneringprojekt inte enbart göra betoning på hur partnering tillämpas, utan även när. Olika samverkansaktiviteter och samverkansverktyg bör implementeras så tidigt som möjligt i projekten. På så vis lär de olika parterna snabbt känna varandra under goda former och tillsammans skapar de ett bra arbetsklimat. Har projektet å andra sidan redan hunnit starta upp innan samverkansaktiviteterna påbörjats finns risken att konflikter och ansträngda relationer har hunnit gro. Dessa problematiska relationer är i efterhand svåra att ändra på (Eriksson & Hane 2014).

### **3.1.3 Tidiga skeden**

Enligt ovan nämnt är tiden en viktig faktor för partneringprojekt. Att projekten ges en bra start där tillräckligt med tid och resurser läggs på förfrågningsunderlag, specifikationer och planering är betydelsefullt. Projekten bör redan i tidigt skede involvera all behövd specialkompetens (Fernström 2012). Att låta aktörerna samarbeta tidigt är till fördel för projektets utformning och kvalitet. En tidig involvering möjliggör att aktörerna kan förbereda och effektivisera sina delar av utförandet samt även i god tid planera för inköp och tidsplan (Bjerle 2014). Bjerle skriver vidare att ett väl genomfört tidigt skede medför en förhoppning om att kommande genomförandeskede utmärks av kostnadsbesparingar och kvalitet i stället för traditionella störningar samt ändrings- och tilläggsarbeten.

Två ytterligare begrepp som ingår i tidiga skeden är relationsbyggande aktiviteter och partneringdeklaration.

#### *Relationsbyggande aktiviteter*

De tidiga samverkansaktiviteter som Eriksson & Hane (2014) benämner kallar Bjerle (2014) för relationsbyggande aktiviteter. Ett partneringprojekt inleds många gånger med en workshop innehållande såväl utbildande och informativa avsnitt som sociala aktiviteter. Bjerle (2014) beskriver workshopen som en möjlighet att eliminera 'vi och ni'-förhållandet inom den gemensamma projektorganisationen. Både Eriksson & Hane

(2014) och Bjerle (2014) beskriver den inledande samverkansaktiviteten som en chans för de deltagande parterna att lära känna varandra.

#### *Partneringdeklaration*

Efter partneringprojektets inledande workshop är det vanligt att en partneringdeklaration upprättas. Partneringdeklarationen ska ses som ett moraliskt kontrakt vilket redogör för projektets riktlinjer, samarbete och gemensamma mål. Deklarationen ska på så vis ses som mer av ett måldokument än ett bindande kontrakt. Samtliga medlemmar i partnersamarbetet ska skriva under deklarationen (Bjerle 2014).

### **3.1.4 Tillämpningsområde**

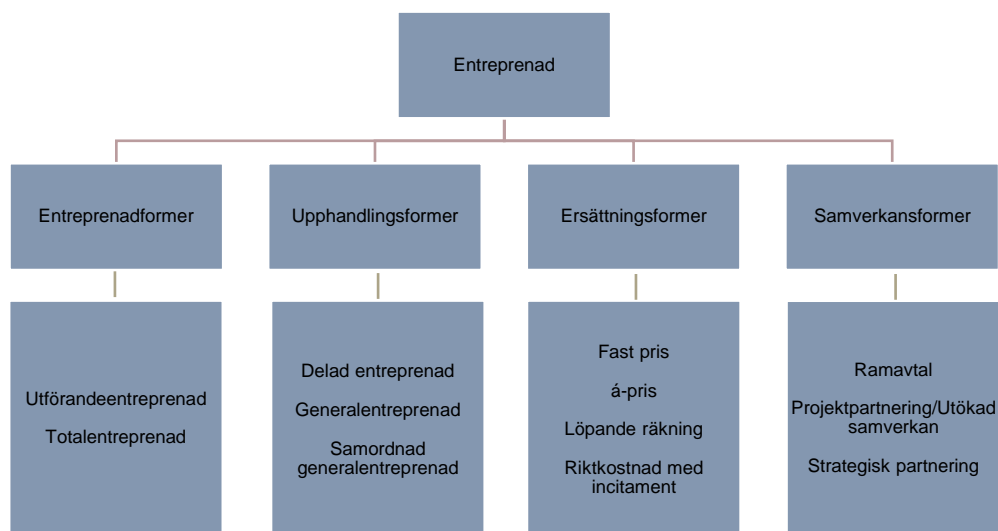
Samverkansformen partnering lämpar sig inte för alla typer av entreprenader. Det är beställaren som bestämmer om projektet ska handlas upp i partnering eller inte och beslutet grundar sig i projektets förutsättningar. Huruvida projektet är av komplex karaktär eller inte är en central del i valet av att handla upp i partnering. Komplexiteten hos ett projekt kan exempelvis vara tidsmässig, teknisk eller logistisk (Bjerle 2014). Projekt som har lång varaktighet, hög osäkerhet och stor tidsbrist lämpar sig också bra för partnering. Ju större andel projektet har av dessa egenskaper desto mer samarbete krävs och desto mindre konkurrens fordras (Eriksson 2010). Arbetsformen partnering är även väl lämpad för projekt som har extrema kvalitetskrav, behov av sänkta kostnader samt består av höga riskfaktorer. Ett samverkansteam kan tillsammans bidra till minskade risker och alternativa lösningar (Fernström 2012).

Osäkerheten i ett projekt kan exempelvis inbegripa okända förutsättningar eller svårkalkylerade delar. I det fallet kan projektet vara i behov av tidig partnerhjälp från entreprenören. Entreprenören kan hjälpa till med produktions- och tidsplanering samt bidra med att identifiera risker. På så vis sparar beställaren tid (Bjerle 2014).

## **3.2 Upphandling- och ersättningsformer**

Att en byggentreprenad tillämpar partnering handlar inte enbart om att använda en lämplig samverkansform. Även valet av entreprenad- och ersättningsform påverkar partneringprojektets balans. Valet av hur anbudet ska utvärderas påverkar också projektet och samarbetet (Eriksson & Hane 2014). I anbudsskedet kompletteras utvärderingen av de skriftliga anbudet med fysiska möten och intervjuer. Detta ger beställaren en bredare bild av varje anbudsgivare och på så vis skapas en samlad bedömning inför poängsättandet. De fysiska mötena gör att varje part lär sig att prata partnering vilket är inledande till den kulturförändring som samverkan medför i byggbranschen (Fernström 2012).

Partnering är en samverkansform som syftar till att komplettera de traditionella entreprenad-, upphandling- och ersättningsformerna. Formerna är indelade i olika varianter och tanken är att partnering ska kunna kombineras fritt med dessa. I praktiken är vissa varianter och kombinationer bättre lämpade än andra (Bjerle 2014). Indelningen av entreprenader ses i Figur 2.



**Figur 2. Entreprenadindelning (Bjerle 2014)**

Då ett projekt handlas upp i partnering ämnar beställaren involvera entreprenörerna för att ta del av deras kunskap och på så vis skapa ett större värde hos projektet. Om upphandlingen av nyckelaktörerna i det fallet fokuserar på priset riskerar beställaren att handla upp fel entreprenörer. Upphandling i partnering bör ske med tyngd på de mjuka parametrarna där priset värderas ner och egenskaper såsom kompetens, erfarenhet, attityd och problemlösningar värderas upp (Kadefors & Eriksson 2014). Även entreprenörens organisation, referensobjekt samt förmåga att arbeta med partnering kan ingå i de mjuka parametrarna. Hur viktningen av de mjuka parametrarna görs beror på projektets förutsättningar och varierar därav mellan olika upphandlingar. Viktningen redogör för i vilken mån parametrarna är av betydelse för projektet (Bjerle 2014).

### 3.2.1 Upphandlingsform

Forskning från flertalet håll samt erfarenheter från praktisk tillämpning visar på att samverkansformen partnering ger ett lyckat resultat i de fall då viktiga entreprenörer och leverantörer involveras tidigt i projektet (Fernström 2012; Eriksson 2010). Eriksson & Hane (2014) skriver att detta medför att partneringprojekt i de flesta fall utförs som totalentreprenader. I vissa fall förekommer även generalentreprenad. Valet av

entreprenadform beror på hur långt in i projekteringen beställaren kommit samt hur stort inflytande beställaren önskar gällande valet av projektörer (Kadefors & Eriksson 2014). Eriksson och Hane (2014) skriver vidare att oavsett vilken entreprenadform som väljs är det av betydande vikt att alla nyckelaktörer, även beställaren, är engagerade och involverade.

#### *Totalentreprenad*

I en totalentreprenad ansvarar den upphandlade entreprenören för både projektering och uppförande av projektet. Valet av denna upphandlingsform sägs ofta drivas av beställarens önskan att överlåta risken till entreprenören (Anumba et.al 2007). I en totalentreprenad är det nämligen entreprenören som har det yttersta ansvaret för att produkten lever upp till ändamålet. Beställaren anger endast funktionskrav varpå entreprenören sedan gör lämpliga bedömningar och beslutar om tekniska lösningar (Eriksson & Hane 2014). Författarna skriver vidare att undersökningar visar att totalentreprenader ökar entreprenörens möjlighet till innovation och effektivitet i projektet.

#### *Utförandeentreprenad*

I en utförandeentreprenad ansvarar entreprenören endast för uppförandet. Beställaren har hand om projekteringen och ansvarar för att ta fram de tekniska lösningarna med hjälp av inhyrda konsulter. Det är på så vid beställaren som bär ansvaret för projektets ändamålsenlighet och entreprenören ansvarar för att utföra arbetet fackmässigt. Riskfördelningen främjar konkurrens (Eriksson & Hane 2014).

### **3.2.2 Ersättningsform**

Det finns flertalet argument som indikerar på att partneringsprojekt inte ska kombineras med ersättningsformen fast pris. Fast pris förutsätter färdigställda handlingar och uttänkta detaljutformningar vilket inte alltid är fastställt vid tidpunkten för upphandling i partnering (Eriksson & Hane 2014). Risken med fast pris är att den samverkande relationen mellan parterna äventyras då ett alltför lågt fastpris motiverar entreprenörerna att leta ändrings- och tillägsarbeten i syfte att tjäna pengar. Entreprenörerna arbetar i det fallet inte längre för projektets bästa och kvaliteten blir lidande. Med fast pris strävar entreprenören efter att endast leverera den kvalité som är angiven i kontraktshandlingarna och ersättningsformen medför ingen medgörlighet till innovation eller kreativitet (Kadefors & Eriksson 2014).

Löpande räkning är idag den vanligaste ersättningsformen vid partnering. Ersättningsformen kombineras ofta med ekonomiska drivkrafter såsom incitament, fast entreprenörsarvode och/eller bonus (Kadefors & Eriksson 2014; Eriksson & Hane 2014). Ett avtal om rikt kostnad görs mellan entreprenör och beställare, vilken består av en fast och en rörlig del. Den rörliga delen består av projektets självkostnader, vilka varierar beroende på byggnadens utformning, och den fasta delen består av det fasta entreprenörsarvodet (Kadefors & Eriksson 2014; Bjerle 2014).

Vilket arvode som väljs för vardera projekt beror i slutändan på vad som är bäst lämpat för projektet samt beroende på dess förutsättningar och egenskaper. Olika entreprenörer använder olika drivkrafter, vilket även det spelar roll i valet av ersättningsform och ekonomisk drivkraft (Eriksson & Hane 2014).

Drivkrafterna incitament, fast entreprenörsarvode och bonus beskrivs nedan:

#### *Incitament*

Incitament innebär att de verkliga kostnaderna i slutet av projektet jämförs med den satta riktkostnaden. Över- och underskridanden fördelas enligt överenskommelse mellan parterna. En vanlig fördelning är 50/50 (Kadefors & Eriksson 2014). Med andra ord delas vinsten alternativt förlusten mellan parterna (Fernström 2012).

#### *Fast entreprenörsarvode*

Fast entreprenörsarvode innefattar den del av entreprenörens kostnader som är fasta. De fasta kostnaderna utgörs bland annat av projektets organisation samt risk och vinst (Kadefors & Eriksson 2014; Bjerle 2014).

#### *Bonus*

Bonus är en ersättning eller belöning för något slag av väl utfört arbete. Bonusmodellen kan vara antingen med anknytning till projektresultatet eller med processkriterier. Projektresultat kan innefatta tid, kostnad, kvalitet eller säkerhet och processkriterierna kan innefatta bland annat samarbete, innovation och kommunikation (Kadefors & Eriksson 2014).

### 3.3 Underentreprenörernas roll i partnering

Från en nulägesrapport gjord år 2009 av Stadskontoret redogjordes det bland annat för att aktörer såsom underentreprenörer deltar mycket lite i partneringsarbeten. Byggentreprenören behöver framöver tillsätta en projektledning som inte enbart fokuserar på projektet utan går över till att tänka i mer långsiktiga banor gällande arbetsmetoderna. Projektledningen bör dra nytta av medarbetarnas och underentreprenörernas tidigare erfarenheter och kunskaper för att minimera risken för kvalitetsbrister (Gustavsson & Rupprecht Hjort 2009).

Då samverkansformen partnering medför förbättrade relationer mellan de inblandade parterna bekräftas sålunda vikten av att expandera samarbetet till att involvera även underentreprenörer (Kumaraswamy & Matthews 2000). Aktörer som i byggbranschen handlas upp med lägsta pris kommer aldrig att bidra till projekten med sin fulla kompetens. Det är endast i de fall då aktörerna är delaktiga i partneringgruppen som all kunskap kan tas till vara (Fernström 2012).



### 3.3.1 Effekter av att involvera underentreprenörer

Involvering av underentreprenörer i partnering resulterar bland annat i ökad flexibilitet samt bättre samordning mellan övriga aktörer i projektet. Involveringen underlättas bland annat av en tidig upphandling där val av underentreprenör inte baseras på lägsta pris. Underentreprenören och huvudentreprenören ska även ha en gemensam ekonomi med delad vinst samt ett brett samarbete (Eriksson, Dickinson & Khalfan 2007). Den tidiga involveringen medför positiva effekter såsom ökad kunskap och förståelse för projektet samt att huvudentreprenören och underentreprenören kan ta del av varandras specialkunskaper (Kumaraswamy & Matthews 2000). Att involvera underentreprenörer tidigt bidrar dessutom till ett ökat engagemang (Eriksson, Dickinson & Khalfan 2007).

Installationsarbetena utgör idag 50 %, eller mer, av produktionsvärdet och på så vis är deras involvering betydelsefull. När alla tänkbara kompetenser som behövs för byggnationen är inkluderade i partneringgruppen medför det en minskad risk och ökad trygghet för beställaren. Projektet erhåller på så vis förbättrade förutsättningar att nå ett framgångsrikt resultat. Installatörer bidrar till partneringprojekten med moderna lösningar för miljö, installation, energibesparing och LCC-analyser (Fernström 2012).

I en fallstudie gjord av Kumaraswamy & Matthews (2000) visade det sig att partneringsarbetet och dess förbättrade arbetsförhållanden medförde att underentreprenörerna sänkte sina prisnivåer med i genomsnitt 10 %. Detta trots att urvalsprocessen är både längre och dyrare i partneringprojekt.

### 3.3.2 Underentreprenörens perspektiv

Enligt en fallstudie från 2007 visade det sig att underentreprenörer har mindre erfarenhet av metoder som bygger på samarbete än vad huvudentreprenören har. Denna aspekt leder i sin tur till svårigheter i att acceptera konceptet direkt. Däremot visar fallstudien på att underentreprenörerna rent generellt är positivt inställda till att delta i samarbetet samt att de gärna fortsätter jobba enligt metoden (Eriksson, Dickinson & Khalfan 2007).

Från en annan fallstudie gjord i Storbritannien av Packham (2003) visar det sig att en tillfrågad underentreprenör upplevde partneringprojekt som en ensidig affär där de enda parter som i slutändan vann på samarbetet var beställaren och huvudentreprenören. Underentreprenören hamnade i det fallet utanför partneringsarbetet och erhöll inget mervärde ur partneringspekten. Däremot fanns en uppfattning om att om partneringkonceptet tillämpas på ett korrekt sätt för samtliga parter går det mycket väl att erhålla fördelarna som uppkommer med samverkansformen. Vidare skriver Packham (2003) att för samarbetets skull är det viktigt med god kommunikation, det hjälper till att förbättra relationen mellan huvudentreprenör och underentreprenör. Istället för envägskommunikation behövs en öppen tvåvägskommunikation i projekten. Tvåvägskommunikationen ses av underentreprenören som en nödvändighet för att garantera kontinuitet och kvalitet i deras arbete. Om det å andra sidan sker bristfällig

kommunikation mellan parterna och inte finns möjlighet till kompromissande kan det istället leda till längre byggtid och ineffektivitet i arbetet (ibid.).

Även Kumaraswamy & Matthews (2000) kommer i sin fallstudie fram till att en förbättrad kommunikation behövs för att relationen mellan huvudentreprenör och underentreprenör ska vara god. Deras identifiering är dock gjord från huvudentreprenörens perspektiv istället för underentreprenörens. I studien pekar underentreprenörerna snarare ut tidig involvering som en viktig faktor för att uppnå en ömsesidig förståelse för projektet. Studien visade även på att samtliga tillfrågade underentreprenörer ställde sig positiva till att i framtiden ingå partneringsavtal (ibid.).

I en australiensisk studie påvisas vikten av att förtroendet mellan huvudentreprenör och underentreprenör är betydande för produktiviteten i byggprojekten. Enligt majoriteten av de tillfrågade underentreprenörerna anses produktiviteten vara nära samhörande med förtroendet mellan parterna. Förtroendet härstammade i sin tur från god kommunikation och empati samt möjliggör ökat samarbete, smidighet och flexibilitet. Förtroendet upplevs även skapa en informell karaktär och ökad moral i projektrelationerna. Dessa egenskaper visar i sin tur på att en effektivitet skapas vid problemlösning av byggbranschens ofrånkomliga och plötsligt uppkomna svårigheter (Chalker & Loosemore 2016).

### **3.3.3 Framtida utvecklingsområden**

Idag är installatörerna de av byggbranschens aktörer som framöver har störst behov av ett förändrat tankemönster gentemot samverkans- och partneringsprojekt. Branschen arbetar idag med ett ekonomisystem som är bristande i partneringsammanhang. Ett förändrat mönster behövs för att de ska kunna delta i denna typ av samverkande arbetsform (Fernström 2012). Fernström menar även att det är installatörerna själva som borde ansvara för sin egen samordning. I dagsläget är det entreprenörerna som står för detta. Det är å andra sidan inte enbart underentreprenörerna som behöver förändra sitt tankesätt, även övriga aktörer behöver skifta inställning till att se underentreprenörer som en självständig beslutsfattande del istället för enbart en komponent i projektet (Packham 2003). För att förbättra relationen mellan huvudentreprenör och underentreprenör behövs det framöver en bättre inställning gentemot underentreprenörerna med ökat förtroende och mer ärlighet (Kumaraswamy & Matthews 2000). Om det förekommer ojämna maktförhållanden i projekten innebär det att små företag inte drar nytta av fördelarna som samarbetet i ett partneringsprojekt ger (Packham 2003).

# 4. Resultat

*Detta kapitel redovisar resultatet från samtliga intervjuer. Intervjuerna delas upp i förstudie och huvudstudie. Förstudien består av en intervju medan huvudstudien utgörs av 12 stycken intervjuer. Huvudstudien presenteras projektvis där varje projektresultat inleds med en kort presentation om dess förutsättningar.*

## 4.1 Förstudie

I detta kapitel redovisas resultatet från förstudiens intervjudel. Kapitlet delas upp i presentation av respondent, intervjusvar och sammanfattning.

### 4.1.1 Presentation av respondent

Respondenten för förstudien arbetar på fallföretaget och innehar yrkestiteln partneringleddare sedan januari 2011. Befattningen partneringleddare innebär att personen ingår i en grupp som både svarar på anbudsfrågan från beställaren samt därefter deltar i hela genomförandefasen av projektet. En partneringleddare arbetar med processledning, håller i workshops och gör uppföljningar. Rollen innebär bland annat att lägga fokus på de mjuka parametrarna, det vill säga att se till att alla medarbetare arbetar tillsammans och utmanas i sitt dagliga arbete. Varje medarbetare behöver få en inblick i att de bidrar till resultatet och arbetsklimatet.

### 4.1.2 Intervju

#### *Partnering – definition och erfarenhet*

Enligt respondenten innebär upphandling med arbetsformen partnering att beställaren handlar upp kompetens istället för enbart lägsta pris. Oftast grundar sig valet av partnering i att projektet innehar någon slags problematik som kräver hjälp utifrån. Problematiken hos projekten kan innefatta parametrar såsom till exempel tid, pengar eller komplexitet. Att ett projekt är av komplex karaktär kan exempelvis innebära en tillbyggnad av en skola där verksamheten ska vara igång samtidigt som byggproduktionen pågår.

Respondenten förklarar att traditionellt sett, när en beställare har för avsikt att genomföra ett projekt, anlitas en konsult som går igenom förutsättningarna och skapar ett underlag

för vad som behöver utföras. Därefter skickas förfrågningsunderlaget ut till flertalet entreprenörer som räknar fram ett anbud. Anbudet jämförs och det med lägst pris handlas upp. Därefter startas entreprenaden upp och stort fokus ligger på vilka arbeten som är inkluderade i kontraktet eller inte. Mötena mellan beställare och entreprenör handlar på så vis främst om hur avvikelser ska hanteras. I partneringprocessen däremot inleder beställaren med att konstatera att projektet har behov av extern hjälp och på så vis finns ett önskemål om att arbeta tillsammans med entreprenören och övriga medarbetare i projektet. Beställaren skapar sig därefter en uppfattning om en ungefärlig budget och handlar sedan upp den entreprenör som anses bäst lämpad. Projektets omfattning och identifiering av dess innehåll arbetar beställaren och entreprenören sedan fram tillsammans. En dialog förs mellan de båda aktörerna där problem och utmaningar diskuteras och tillsammans tas kostnads-, funktions- och tidseffektiva lösningar fram. Respondenten tillägger dessutom att en väsentlig del av att arbeta i partneringform är att samtliga medarbetare arbetar under samma spelregler och samma villkor. Det är även viktigt att alla parter går in i projektet med en sund ekonomisk inställning. Partneringprojekt är inte av en girig karaktär.

Enligt respondenten fungerar partneringprojekt bra i de fall där beställaren och entreprenören är två jämnstarka parter. Både beställaren och entreprenören ska inneha tillräckligt med resurser och tid för att projektet ska vara genomförbart. Det är även av betydande vikt att beställaren är närvarande samt har mandat och förmåga att kunna ta beslut. Vissa hävdar att partneringprojekt är mer tidskrävande än traditionella projektupplägg, respondenten har här en annan uppfattning. Det handlar snarare om hos vilka resurser tiden hämtas, inte den totala mängden timmar. Timmarna som en inhyrd konsult i det traditionella fallet avsätter omfördelas snarare mellan beställare, entreprenör och övriga aktörer i partneringsamarbetet.

Respondenten har erfarenhet av att mycket av samarbetet handlar om inställningen hos aktörerna och dess enskilda medarbetare. Olika uppfattningar om samarbetet ger sämre förutsättningar. En god idé är därför att samtliga aktörer har en samsyn gällande hur samarbetet ska se ut. Respondenten reflekterar vidare om att partneringprojekten sällan blir bättre än de individer som deltar och de förutsättningar de ges. De grundregler som sätts ihop i början av projektet avgör nivån för det fortsatta arbetet. För att samarbetet ska fungera bra krävs även ett tillåtande arbetsklimat där varje part lyssnar på varandra och är lyhörda.

### *Involvering av underentreprenörer*

Fallföretaget handlar upp underentreprenörer i partneringprojekten på ett liknande sätt som de själva blivit upphandlade på. Respondenten förklarar att när beställaren lämnat ett tilldelningsbeslut till entreprenören förs en dialog mellan de båda parterna där riktlinjer och omfattningen för projektet tas fram. I detta skede diskuteras även vilka underentreprenörer som behövs i projektet och vilka av dem som bör upphandlas i samverkan. Det är entreprenören tillsammans med beställaren som utför upphandlingarna och båda parter är lika delaktiga under hela processen. Projektets olika utmaningar ligger till grund för vilka kompetenser som är viktiga att få med. Underentreprenörerna i sin tur får förklara hur just deras företag kommer att lösa uppgiften samt vad de har för idéer,

erfarenheter och förslag på nya lösningar. När underentreprenörerna väl handlats upp gäller det att involvera dem i projektet.

Respondenten ser gärna att underentreprenörerna involveras i ett tidigt skede då det är viktigt att varje underentreprenörs kalkyl blir en del av huvudkalkylen. Även deras erfarenheter och idéer till tekniska problemlösningar gör betydelsefulla avtryck när de inkluderas tidigt. I många fall har underentreprenörer högre kunskap än en projektör gällande den senaste tekniken på arbetsmarknaden. Underentreprenörerna kan bidra med innovativa och smarta lösningar då de ofta är involverade i många olika projekt. Möjligheten till nytänkande är därmed stor när underentreprenörerna involveras tidigt. Respondenten tillägger att när underentreprenörerna är delaktiga med tid, resurser och kalkyler tar de även ansvar i projekten på ett helt annat sätt än i vanliga fall.

Ett bra sätt att involvera underentreprenörer i projekten är att välja rätt individer från början samt att sedan se till att de är med och bidrar till projekten och tar ansvar. Det gäller att individerna är positivt inställda till samarbetet och tycker att det är kul att ifrågasätta samt vill bidra. Respondenten menar på att partneringsprojekt inte enbart handlar om att involvera bästa kompetensen utan stora delar av bidraget härstammar från inställningen hos varje delaktig individ. På frågan om hur involveringen kan göras annorlunda finns inget generellt svar, enligt respondenten. Varje projekt har olika utmaningar och svårigheter som behöver bearbetas. Respondenten tror att framöver kan involveringen bli ännu bättre genom att tillräckligt med tid avsätts till projekteringen. Det gäller att inte ha för bråttom i de tidiga skedena.

Enligt respondenten är det till största del en fördel att involvera underentreprenörer i partnering då de, som tidigare nämnts, bidrar med kompetens och värdefulla erfarenheter. En eventuell nackdel med involveringen kan dock vara att projektgruppen blir stor och mindre effektiv, men i det stora hela väger fördelarna tyngre än nackdelarna.

### *Underentreprenörernas kunskap och inställning*

Underentreprenörernas kunskap och erfarenheter av att arbeta i partnering varierar stort från företag till företag. Vissa underentreprenörer är fullt insatta i arbetsformen och samarbetar bra medan andra inte är lika insatta. Respondenten förklarar att det till stor del beror på hur många partneringsprojekt de varit involverade i sedan tidigare. I de fall då mindre insatta underentreprenörer väljs in i projekten krävs en viss inlärningsprocess. Det gäller att få underentreprenören att förstå att ekonomin hanteras på ett annorlunda sätt, att ansvaret är större och att det finns en viss förväntan på varje deltagande part. Därtill finns det även underentreprenörer som inte har ett affärssystem som stödjer arbetssättet i partnering. För vissa underentreprenörer introduceras ett helt nya sätt att arbeta. Gällande den ekonomiska biten är den kontinuerliga sammanställningen av prognoser viktig för projektets planering och avstämning. En problematik uppkommer således snabbt inom ett projekt om kunskapen av prognoser hos vissa parter är bristfällig.

Enligt respondentens uppfattningar verkar underentreprenörerna ställa sig positivt till att bli en del av partneringsarbetet. Arbetsklimatet förbättras då konkurrensen plockas bort och uppkommande problem löses gemensamt på ett konstruktivt sätt. Ytterligare en

observation är att underentreprenörerna upplever en större delaktighet och känner en högre uppskattning då de får möjlighet att bidra med sina idéer.

#### *Vilka underentreprenörer som ska inkluderas*

Vilka underentreprenörer som inkluderas i partneringsamarbetet varierar från projekt till projekt. Vissa beställare vill involvera samtliga underentreprenörer. Respondenten kommenterar detta med att involvering av samtliga aktörer medför viss administration vilket kan tänkas vara onödigt vid små och korta arbetsinsatser. Storleken på underentreprenörens arbetsinsats är därmed lämpligt att beakta innan beslut tas om de bör involveras i samarbetet eller inte.

Enligt respondenten bör de stora underentreprenörerna såsom el, ventilation och rör inkluderas i partnering. Beroende på hur markarbetena ser ut kan även markentreprenören vara lämplig att involvera. Respondenten motiverar valet med att det är dessa underentreprenörer som har störst påverkan på projekten, både tids- och funktionsmässigt samt ekonomiskt. Några av nämnda aktörer har arbeten under genomförandefasen som går in i varandra och som måste utföras i en viss ordning. På så vis är ett gott samarbete grundläggande för att arbetet ska kunna utföras effektivt.

### **4.1.3 Sammanfattning**

Ur förstudien framkommer det att samverkansformen partnering främst tillämpas då projekten innehar någon form av komplexitet som kräver hjälp utifrån. Samarbetet innebär att problem och utmaningar diskuteras tillsammans bland de involverade aktörerna och det väsentliga med arbetsformen är att alla aktörer arbetar efter samma villkor. Samarbetet upplevs i sin tur vara nära sammankopplat med den enskilde individens inställning och därmed är det betydelsefullt att det skapas en gemensam samsyn hos medarbetarna i projektet. Att välja rätt personer från början är ett bra sätt att involvera underentreprenörer. Personerna ska vara positivt inställda och tycka att det är kul att ifrågasätta samt bidra.

Det är projektets olika utmaningar som ligger till grund för vilka kompetenser, och därmed underentreprenörer, som ska inkluderas i samarbetet och dessa bör i sin tur involveras i ett tidigt skede. Hurdan erfarenhet som underentreprenörerna har sedan tidigare varierar stort och det ger i sin tur varierande innebörd för samarbetet. Gällande underentreprenörernas inställning till partnering finns det en uppfattning om att den är positiv.

Ovan är de mest framträdande delarna i förstudien återförda och därmed är det följande punkter som förs vidare till huvudstudien:

- Definition av partnering och respondenternas tidigare erfarenheter
- Involvering av underentreprenörer och samsynen i projekten
- Tidpunkt för involvering
- Underentreprenörernas inställning
- Vilka underentreprenörer som ska inkluderas

## 4.2 Projekt A

Projekt A är en totalentreprenad gällande nybyggnad av ca 400 hyreslägenheter, garage samt ett fåtal kommersiella lokaler. Projektet är beläget i fallföretagets region Hus Sydost och uppdelat i tre kvarter. Byggstart inföll i december 2015 och vid tiden för denna studie befinner sig projektet mitt i genomförandefasen. Entreprenadkostnaden ligger på omkring 800 miljoner.

Projekt A fanns aldrig ute på traditionell förfrågan utan uppstod i samtal mellan beställaren och fallföretaget. I partneringsamarbetet involveras, förutom beställare och huvudentreprenör, även underentreprenörerna el, ventilation och rör. De tre underentreprenörerna är discipliner tillhörande ett och samma företag där en samordnare har hand om ekonomin för samtliga discipliner. Under projektets gång har diskussioner förts gällande att inkludera även underentreprenören för stomme i partneringkontraktet. Denna inkludering verkställdes aldrig.

Involverade underentreprenörer är upphandlade med fallföretaget under samma premisser som mellan fallföretaget och beställaren. Ersättningsformen är löpande räkning med rikt kostnad och incitament. Samtliga entreprenörer och beställaren delar på både vinst och förlust.

Partneringdeklarationen som upprättats av deltagande partneringaktörer bifogas, vid kontraktsskrivande, även till de underentreprenörer som är upphandlade på fastpris. Dessa entreprenörer ska ta del av deklarationen och därefter skriva på den.

### 4.2.1 Projektets definition av partnering

För detta projekt har ingen uttrycklig definition av begreppet partnering gjorts i Administrativa Föreskrifter. Ett kort utdrag ur föreskrifterna gällande partnering är enligt följande:

*”Uppdraget utförs i partnering, där parterna förpliktat sig att lösa uppgiften i ett öppet och lösningsorienterat samarbete”*

Projektet fokuserar även på det gemensamt skapade uttrycket gällande samsyn:

*”vi-klart före självklart”*

Uttrycket är hämtat ur projektets partneringdeklaration.

### 4.2.2 Intervjuer

*Partnering – definition och erfarenhet*

Bland samtliga respondenter finns en tydlig samsyn gällande innebörden av partnering. Att aktörerna ska sträva åt *samma håll*, mot ett *gemensamt mål*, svarar de flesta på frågan

angående innebörden av partnering. Projektchefen beskriver partnering som Projektet AB, där varje aktör ska göra det bästa för projektet och se till helheten framför sin enskilda verksamhet. Även en av underentreprenörerna använder sig av beskrivningen Projektet AB och tillägger att det ska finnas en strävan efter högt i tak där det inte enbart är en individ som bestämmer. Projektet och problem som därtill uppstår ska skötas och genomföras *gemensamt*. Två av underentreprenörerna beskriver arbetssättet med ordet *gränsöverskridande*. I en partnering ska gränserna mellan varje verksamhet inte vara lika strikt utan alla ska hjälpa varandra och med gemensamma krafter arbeta sig framåt i projektet. Det gäller att få upp ögonen för varandras yrkesroller.

Två av underentreprenörerna reflekterar vidare i partneringkonceptet med att påpeka att den ekonomiska aspekten kan ställa till det för arbetssättet. Ena underentreprenören menar på att oavsett om ett projekt klassas som partnering eller inte ligger det fortfarande ett ekonomiskt intresse hos varje verksamhet att göra en bra affär. I slutändan pratas det ändå alltid pengar. Den andre underentreprenören lyfter problemet med olika lönesystem hos yrkesmedarbetarna. Det förekommer både månadslöner och ackord på Projekt A vilket kan resultera i att den hjälpsamhet som eftersträvas i en partnering kanske inte efterlevs i den utsträckning som önskas.

Vad gäller tidigare erfarenheter av partneringprojekt är det varierande bland respondenterna. För projektchefen och en av underentreprenörerna är Projekt A deras första medan övriga två underentreprenörer är vana vid partnering sedan tidigare. Avsaknad av tidigare erfarenhet ser ingen som någon större brist för projektet. Projektchefen menar på att i slutändan handlar det snarare om att ha egenskapen att kunna tänka om fort och anpassa sig efter arbetsformen. Det är viktigt att acceptera partnering och dess upplägg. En av de mer erfarna underentreprenörerna påpekar att ett gott samarbete bygger mycket på vilken huvudentreprenör som är delaktig i partneringprojektet och hur väl de är inställda på att samarbeta. Som underentreprenör förekommer olika bra kontakt med olika byggentreprenörer och respondenten menar även på att mycket inom partnering är personrelaterat. Även projektchefen påpekar att det är viktigt att inte glömma att partnering i stora drag handlar om personkemi.

*”Man kommer aldrig ifrån att det handlar om hur personer funkar ihop med varandra. Spelar ingen roll hur bra upplägg man än har. Gruppkonstellationen är viktig.”*

Projektchef, Projekt A

### *Involvering av underentreprenörer*

Underentreprenörerna i Projekt A uppskattar involveringen och påverkansgraden som skett redan från tidigt stadie. Respondenterna uppger att de har deltagit aktivt både i konceptframtagningen, projekteringen och nu produktionen. Projektchefen informerar om att underentreprenörerna fått goda möjligheter till att påverka projektet då deras expertkunskaper är värdefulla. Detta styrks även av samtliga underentreprenörer som uppger att de fått möjlighet till att påverka genom handlingsgranskning, materialval, förbättringar och förslag.



Projektchefen har uppfattningen om att gällande just projekteringen har underentreprenörerna nyttjat sin möjlighet till påverkan i stor mån men tyvärr inte fullt ut. Det finns en önskan hos projektchefen att underentreprenörerna hade varit mer engagerade i projekteringen samt att de borde betrakta Projekt A som det partneringsprojekt det är och inte ett vanligt projekt. Projektchefen förklarar vidare att det sistnämnda märks tydligt i produktionen då det fortfarande pratas om ändring- och tilläggsarbeten och att det vid flera tillfällen förekommit bristande engagemang i att lösa uppkomna problem. I projektet finns det därmed fortfarande en resa att göra gällande att skapa en aktiv vilja att lösa problem tillsammans samt att skapa en förståelse till att ändring- och tilläggsarbeten inte existerar i partnering. I en partnering handlar det snarare om riktprishöjande förändringar. Även fast vissa i organisationerna innehar denna förståelse har det inte nått fram hos alla. En av underentreprenörerna nämner att problemlösningen i projektet borde effektiviseras, och från respondentens perspektiv gäller det både fallföretaget och underentreprenörerna. Gällande ändrings- och tilläggsarbeten förklarar projektchefen i sin tur att om det tillkommer en extra kostnad någonstans i projektet kommer aktuell part fortfarande få betalt för utgiften men det viktiga är att alla skapar en förståelse för varför det blev dyrare och vad som kan göras till nästa gång för att problemet inte ska uppstå igen. På den fronten krävs det förbättring från underentreprenörernas håll.

Projektchefens observation över att underentreprenörerna ser Projekt A som ett vanligt projekt stämmer väl överens med underentreprenörernas beskrivning gällande involveringen. Samtliga uppger att de upplever att projektet inte lever upp till partneringskonceptet och att det krävs förändring. Anledningen till underentreprenörernas inställning är att den största underentreprenören, stomme, inte är inkluderad i partneringsavtalet. Två av underentreprenörerna uppger att stomentreprenören ständigt förändrar tidsplanen, vilket skapar en irritation bland de aktörer som är med i partneringen. Det upplevs att stomentreprenören har störst rätt till att ändra och planera om i tidsplanen medan resten av aktörerna får rätta sig i ledet efter deras förändringar. En av respondenterna fortsätter sin redogörelse med att konstatera att om inte alla får säga sitt är det ingen partnering. Den andra respondenten förklarar att deras verksamhet påverkas negativt av att tidsplanen hela tiden förändras. Det skapar ”trassel” för deras del då resurserna måste fördelas om på kort varsel vilket i sin tur leder till att företagets övriga projekt blir lidande. Respondenten fortsätter sin förklaring med att stora delar av installationsarbetena utförs i kombination med stomarbetena och på så sätt krävs det ett nära samarbete. En av de andra underentreprenörerna förklarar att i och med att stomentreprenören inte deltar i projekteringen får de heller ingen inblick i hur installationerna borde gjutas in och det försvårar i sin tur senare i produktionen. Samtliga underentreprenörer upplever att stomentreprenören därmed borde varit inkluderad i partneringsavtalet.

Gällande samsynen hos de olika aktörerna upplever både underentreprenörerna och projektchefen att den är på god väg men att det finns en bit kvar. Projektet upplevs ha en bra stämning men lever inte upp till det gemensamt myntade ”vi-klart” tänket. Både projektchefen och en av underentreprenörerna understryker att det är viktigt att

arbetssättet genomsyrar hela organisationen. Enligt underentreprenören är det fortfarande många på projektet som inte vet vad partnering innebär. Två av underentreprenörerna lyfter även att lyhördheten behöver förbättras i projektet. Det krävs att varje part lyssnar mer på varandra och tar hänsyn till varandras verksamheter på ett bättre sätt. I övrigt upplever både underentreprenörerna och projektchefen att samarbetet fungerar bra dem emellan.

*"[...] det är många som inte vet vad partnering är, men jag tycker att det där med vi-klart är en bra grej. Man borde ta mer hänsyn till varandra"*

Underentreprenör, Projekt A

Kommunikationen på Projekt A sker via möten, telefonsamtal, mail och personlig kontakt. Projektchefen upplever att kommunikationen fungerar olika bra på olika nivåer i projektet. Kommunikationen mellan fallföretagets och underentreprenörernas arbetsledning är på god nivå, likaså mellan projektchefen själv och underentreprenörernas samordnare. Däremot brister det mellan yrkesmedarbetarna och stomentreprenören på grund av att stomentreprenören talar ett annat språk och följer en annan typ av arbetskultur. Språk- och kulturkrocken skapar i sin tur irritation ute på arbetsplatsen, vilket projektchefen uppger att de på fallföretaget måste ha respekt för.

I Projekt A hålls morgonmöten, produktionsmöten, projektledningsmöten och ekonomimöten regelbundet där både fallföretaget, beställaren samt underentreprenörerna och deras samordnare deltar i olika omfattning och är aktiva. Enligt projektchefen fungerar mötena bra där varje part är öppen med vad som är lyckat och vad som behöver förbättras. Projektchefen beskriver mötesstämningen med att "det pratas högt och lågt om allt möjligt" och menar på att mötena ger underentreprenörerna en bra chans att påverka. Även underentreprenörerna ser mötesystemet som ett bra koncept där alla har möjlighet att kommentera, påverka och säga sitt. Särskilt morgonmötena är högt uppskattade och uttrycket "högt i tak" nämns från flera håll. En av underentreprenörerna uttrycker att mötena medför en god kännedom om vad som sker på byggarbetsplatsen, vilket ses som värdefullt. En annan av underentreprenörerna ser utvecklingspotential gällande just morgonmötena. För tillfället sker dessa kvartersvis då fallföretaget består av en större organisation och har valt att dela upp sin personal på det viset. Underentreprenören däremot har inte lika mycket resurser och från deras håll agerar en ledande montör för samtliga tre kvarter. Underentreprenören uppger att detta skapar problem då deras montör inte kan vara på alla tre möten samtidigt. Underentreprenören uppger även att just denna komplikation tagits upp med fallföretaget och att det i fortsättningen kommer ske ytterligare ett möte i veckan, nämligen ett samordningsmöte där händelser för samtliga tre kvarter diskuteras samtidigt. Detta välkomnas som en bra förändring då det möjliggör en förbättrad samverkan på arbetsplatsen.

Enligt projektchefen anordnas partneringaktiviteter och utvärderingsenkäter för Projekt A en gång i halvåret. Det har även anordnats ett studiebesök med tillhörande workshop på stomentreprenörens fabrik. Detta efter att problem uppstod gällande felaktigt ingjutna installationer i prefab-väggar. Projektchefen beskriver studiebesöket som en lyckad

aktivitet då både installatörerna och prefab-arbetarna förstod varandra bättre efteråt och problemet kunde lösas tillsammans.

### *Tidpunkt för involvering*

Enligt projektchefen bör underentreprenörerna involveras tidigt. Särskilt installatörer och stommontörer bör involveras näst intill samtidigt som huvudentreprenören då deras entreprenader utgör viktiga delar i ett projekt. En tidig involvering gagnar projektet och slutkunden i form av hög påverkansgrad av expertkunskap och optimala lösningar. Projektchefen förklarar vidare att det är i projekteringen som det finns möjlighet till störst kostnadspåverkan och lösningar som gör skillnad för kunden. Väl i produktionen går det endast att skapa effektivitet i själva utförandet.

*”I projekteringen har man störst kostnadspåverkan, i produktion kan du inte göra så mycket mer än att få en effektiv produktion. Det är vad du projjar in och vilka lösningar du hittar där som verkligen kan göra skillnad”*

Projektchef, Projekt A

I Projekt A meddelar samtliga underentreprenörer att de involverats i ett tidigt skede och samtliga är positivt inställda till detta. Underentreprenörerna uppger att de var delaktiga på startmöten redan innan partneringavtalet skrevs och samarbetet startade direkt efter avtal. En av underentreprenörerna förklarar att i traditionella projekt kan det hända att det dyker upp mycket överraskningar på vägen. Dessa överraskningar minimeras med en tidig involvering då underentreprenörerna redan vid start ges en tydlig bild av projektet vilket i sin tur leder till att det senare arbetet flyter på bra. Både underentreprenörerna och projektet gynnas på så vis. Respondenten fortsätter att förklara att en tidig involvering även innebär att de som underentreprenörer kan vara med och påverka, exempelvis se till att installationer inte krockar.

### *Underentreprenörernas inställning*

Projektchefen har en uppfattning om att underentreprenörerna ställer sig positiva till att bli involverade i partneringsamarbetet. Projektchefen påpekar att i ett partneringsprojekt är det viktigt att deltagande parter litar på varandra och om en underentreprenör blir utvald till att delta i ett partneringsprojekt blir det som en sporre för dem. Då har de gjort ett bra jobb sedan tidigare. Projektchefen reflekterar vidare att underentreprenörernas positiva inställning troligtvis beror på att ”öppenhet föder öppenhet”. Är fallföretaget öppna med vad som gäller och vad som förväntas gällande exempelvis tid, kvalitet, säkerhet och kundnöjdhet så leder det till öppenhet i andra riktningen också. Tydliga förväntningar från båda hållen ger ett bra utfall.

Projektchefens teori om en positiv inställning stämmer bra överens med svaren från underentreprenörerna. Samtliga ställer sig positiva till involveringen men med en viss återhållsamhet. En av underentreprenörerna menar på att Projekt A är så pass stort att respondenten inte har samma insyn i detta projekt som i övriga partneringsprojekt. En annan underentreprenör trycker på att förväntningarna från början var höga på

partneringupplägget men att det under tidens gång tyvärr utfallit i en viss besvikelse. Respondenten lyfter fram att tanken är god men det teoretiska upplägget fungerar inte fullt ut väl ute på projektet. Tredje underentreprenören menar på att oavsett vad den enskilde tycker krävs det ändå att verksamheten anpassar sig om den vill hålla sig kvar i branschen.

Gällande begreppet ”öppna böcker” ser två av underentreprenörerna att det är en förutsättning och grundprincip för ett partneringprojekt. Båda ser öppenheten som positivt och utan bekymmer. Ingen av respondenterna har huvudansvaret för redovisningen av ekonomin gentemot fallföretaget, utan det sköts av en samordnare på företaget för samtliga discipliner. På så vis har ingen av underentreprenörerna någon större uppfattning om hur ekonomin redovisas men de redogör ändå för att avstämningar sker regelbundet.

#### *Påverkan på underentreprenörernas verksamhet och prestationer*

Gällande hur underentreprenörernas företagsverksamhet påverkas av att delta i partneringprojekt har respondenterna inget klart svar på. Två av underentreprenörerna uttrycker en förhoppning om att partnersamarbetet i Projekt A ska påverka företaget positivt i slutändan. Tredje underentreprenören tror inte att involveringen påverkar företaget något nämnvärt då just deras disciplin redan jobbar enligt partneringupplägget. Respondenten trycker på att det gäller att ha ett bra tänk och bra planering.

Angående arbetsprestationerna tror ingen av underentreprenörerna att det är någon större skillnad mellan en partnering och traditionell entreprenad. En av underentreprenörerna förklarar att varje medarbetare är medveten om vad som ska utföras och följer arbetsplatsens jargong och en annan hänvisar till att medarbetarna är duktiga hantverkare som är stolta över resultatet. Tredje underentreprenören fastställer att alla projekt är lika i grunden men reflekterar även över att det eventuellt skulle kunna vara en liten skillnad på grund av den gränsöverskridande mentaliteten. Eventuellt presteras det en aning bättre i partnering.

Att lönesystemet för yrkesmedarbetarna ser olika ut för de olika disciplinerna finns delade åsikter om bland underentreprenörerna. En av underentreprenörerna trycker på att det påverkar partnering-mentaliteten negativt med ett ojämnt lönesystem där vissa medarbetare på projektet arbetar på ackord och andra på månadslön. När frågan dyker upp med en av de andra underentreprenörerna ser respondenten inga problem alls med det. Ämnet kommer aldrig på tal hos sista underentreprenören.

#### *Vilka underentreprenörer som ska inkluderas*

Samtliga underentreprenörer är eniga om att i ett partneringprojekt bör alla aktörer inkluderas i samarbetet. En underentreprenör påpekar att om inte alla inkluderas kör de som exkluderas sitt eget race och den vi-känsla som eftersträvas havererar. Detta påverkar i sin tur de entreprenörer som faktiskt är med i partnersamarbetet då alla är beroende av varandra. Övriga två underentreprenörer påpekar att för Projekt A agerar fallföretaget endast som en arbetsledarfunktion där underentreprenören för stomme utför det största produktionsarbetet. Detta skapar ett problem då stomentreprenören inte är med i partneringavtalet men ändå utgör den största entreprenaden på arbetsplatsen. En av dessa underentreprenörer förklarar att om stomentreprenören hade varit med i

partneringsamarbetet hade det förenklat för både fallföretaget, beställaren och övriga underentreprenörer. Diverse småproblem hade på så vis kunnat undvikas.

*”[...] en partnering är lätt att få till på pappret men för att få det att fungera hela vägen då måste man tänka hela vägen också. Det går liksom inte att lämna en stor UE som bygger hela huset utanför [...] Det kan inte vara så att några känner Projektet AB och några tänker Min Kalkyl AB”*

Underentreprenör, Projekt A

Även projektchefen anser att samtliga aktörer bör inkluderas i parterningsamarbetet. Dock tillägger projektchefen att det är viktigt att bedöma om varje företag är mogna för att delta i en partnering innan avtal skrivs. Varje part som ingår ett partneringavtal måste vara medvetna om vad det innebär och förstå ”tänket”. Projektchefen förklarar vidare att när ett partneringavtal väl är tecknat är det dessutom viktigt att föra vidare informationen inom varje organisation. Varje deltagande individ bör genomgå en introduktion så att det skapas en medvetenhet i vad som gäller, så att varje individ får chansen att förstå och sätta sig in i arbetssituationen. Det är fler människor än personen som skriver på avtalet som sedan ska följa det. Det är dessutom inte alltför ovanligt att de personer som från början är med och skriver avtal försvinner från projektet under tidens gång. I Projekt A har det varit ett tydligt problem att näst intill hela organisationen från fallföretagets sida har bytts ut vilket resulterat i informationstapp och oklarheter. Projektchefen önskar att personerna som skriver kontraktet även ska vara delaktiga i den fortsatta processen och om det inte är möjligt av någon anledning bör en ordentlig överlämning ske.

Även bland underentreprenörerna nämns omorganiseringen hos fallföretaget. Två av underentreprenörerna uppger att under projektets gång har det dykt upp mycket ny personal från fallföretaget vilket resulterat i att vissa överenskommelser som gjorts med tidigare personal inte förts vidare ordentligt till den nya personalen. Det resulterar i sin tur till onödiga diskussioner där nya överenskommelser behöver göras.

### 4.2.3 Sammanfattning

Nedan följer en sammanfattning i punktform för intervjuresultaten i Projekt A.

- *Definition av partnering:* Partnering innebär Projektet AB. Arbets sättet ska vara gränsöverskridande och präglas av ett gemensamt mål med gemensam problemlösning.
- Brist på tidigare erfarenhet från deltagande personer behöver nödvändigtvis inte vara negativt. Ett bra samarbete genomsyras snarare av personernas inställning och anpassningsbarhet.
- Mycket inom partnering är personrelaterat och det är även viktigt att tänka på gruppkonstellationen.
- Det är önskvärt att underentreprenörerna innehar ett stort engagemang under projekteringen då det är i den fasen de kan göra störst skillnad. Det önskas även

en större vilja till problemlösning hos underentreprenörerna samt en förståelse för att ändrings- och tilläggsarbeten inte existerar i partnering.

- Lyhördheten behöver förbättras inom projektet för att nå ”vi-klart” tänket. Det krävs att varje part lyssnar mer på varandra och tar hänsyn till varandras verksamheter bättre.
- Det är viktigt att arbetssättet genomsyrar hela organisationerna, alla medarbetare måste förstå vad partnering är. Medvetenheten över vad partnering är måste finnas hos varje part.
- Mötessystemet är uppskattat av samtliga parter och särskilt morgonmötena hyllas som ett bra kommunikationssystem. Morgonmöte i kombination med samordningsmöte vore ännu bättre för helhetens skull.
- Underentreprenörer bör involveras tidigt i en partnering. Den tidiga involveringen uppges möjliggöra bland annat att underentreprenörerna blir bättre förberedda vilket i sin tur underlättar väl i produktionen.
- Underentreprenörerna är positivt inställda till att bli involverade i partneringsprojekt. Den positiva inställningen hänger dock ihop med att projektet verkligen lever upp till partneringskonceptet, vilket Projekt A inte upplevs göra.
- Öppna böcker ses inte som något problem, utan snarare som en förutsättning och grundprincip.
- Underentreprenörernas företagsverksamhet tros inte påverkas något nämnvärt av partnering. Inte heller arbetsprestationerna hos medarbetarna tros vara av någon förändrad kvalitet gentemot ett traditionellt projekt.
- Att vissa yrkesmedarbetare arbetar efter ackordlöner kan ställa till problem för partnering och dess arbetsmentalitet.
- Alla underentreprenörer bör involveras i ett partneringsprojekt då alla på ett eller annat sätt är beroende av varandra. Särskilt stomme borde ha inkluderats i Projekt A. När en stor underentreprenör som stomme exkluderas från partneringsavtalet medför det att konceptet havererar och att projektet inte lever upp till att klassas som partnering.
- Önskvärt är att den organisation som väljs ut för ett partneringsprojekt inte byts ut under tidens gång. Det resulterar i onödigt informationstapp och oklarheter.

## 4.3 Projekt B

Projekt B är en totalentreprenad gällande nybyggnad av ca 70 bostadsrätter med tillhörande övernattningslägenhet, garage, parkeringsplatser samt gård. Projektet är beläget i fallföretagets region Hus Sydost. Projektering genomfördes under 2015 med byggstart i oktober 2016. Projektet befinner sig därmed en bit in i genomförandefasen vid tiden för denna studie. Entreprenadkostnaden ligger på omkring 120 miljoner.

I partneringsamarbetet involveras, förutom beställare och huvudentreprenör, även underentreprenörerna el, ventilation, rör och mark. För studien intervjuas endast projektchef från fallföretaget samt representanter från underentreprenörerna el, rör och ventilation. Underentreprenörerna el och ventilation är discipliner tillhörande samma företag. Vid tiden för studien har ingen annan underentreprenör än ovan nämnda etablerat sig på arbetsplatsen.

Involverade underentreprenörer är upphandlade av fallföretaget med ersättningsformen löpande räkning och rikt kostnad. Riktkostnaden består av en fast och en rörlig del. Avtalet är inte kombinerat med något incitament.

### 4.3.1 Projektets definition av partnering

Följande utdrag ur beställarens Administrativa Föreskrifter definierar deras mål med partneringsamarbetet:

*”Deltagarna ur entreprenörens föreslagna organisation ska ha ett starkt personligt intresse av att arbeta engagerat i en nära och öppen samverkan med alla andra aktörer och personer i projektet.”*

*”Vi efterfrågar ett väl fungerande samarbete genom hela projektprocessen där alla som påverkar och påverkas av projektet tar ett stort eget ansvar och verkar för projektets bästa.”*

*”Genom ett transparent samarbete, en tydlig ekonomisk och tidsmässig styrning samt gemensam organisationsstruktur är vi övertygade om att vi uppnår våra gemensamma mål. Samtidigt vill vi att samtliga inom projektet känner delaktighet, engagemang och arbetsglädje, vilket leder till en storhet för det man åstadkommer.”*

*”För oss är öppenhet, tillit och ärlighet ledord under hela projektet”*

### 4.3.2 Intervjuer

*Partnering – definition och erfarenhet*

Vid definiering av ordet partnering använder både projektchefen och en av underentreprenörerna ordet *tillsammans*. I en partnering ska parterna jobba tillsammans, ta beslut tillsammans och helt enkelt driva projektet tillsammans. Underentreprenören

påpekar att det är viktigt att gruppen samverkar och inte arbetar enskilt emot varandra. Underentreprenören trycker på att samtliga aktörer ska vara *en enhet*, vilket ytterligare en av de andra underentreprenörerna är inne på med beskrivningen att *projektet ska vara företaget* där samtliga involverade ska arbeta ihop. Sistnämnd fyller på med att alla ska hjälpas åt oavsett vilken aktörsgrupp som är den ursprungliga tillhörigheten, den mest lämpade ska utföra jobbet. Tredje underentreprenören är inne på samma typ av beskrivning där ordet *gränsöverskridande* används. Alla deltagare ingår i *ett lag*.

Respondenternas tidigare erfarenheter av partnering varierar. För både projektchefen och en av underentreprenörerna är Projekt B det allra första partneringprojektet, men bristen på erfarenhet ser ingen av dem som något påtagligt negativt. Båda trycker på att det gäller att förstå och acceptera konceptet och på så vis lösa arbetsuppgiften på bästa sätt. De gamla spelreglerna behöver läggas åt sidan. Underentreprenören uppger att deras företag har arbetat ihop med fallföretaget i många år vilket skapat en god kontakt och en bra relation företagen emellan. Detta tror underentreprenören resulterar i ett bättre resultat då det finns en bra dialog mellan parterna. Det medför att alla lyssnar på varandra och att det blir naturligt att alla försöker hjälpa varandra utanför sina egna områden.

För projektchefen är det viktigt att alla aspekter beaktas i ett partneringprojekt så att samtliga parter vet vad som gäller och är med på noterna. Är inte alla med i vad som gäller så havererar konceptet. Projektchefen fortsätter att förklara att det behövs tydlighet gentemot alla parter samt ett pedagogiskt upplägg.

Två underentreprenörer har sedan tidigare deltagit i flertalet partneringprojekt, vilket båda tror påverkar Projekt B positivt. En av respondenterna menar på att den tidigare erfarenheten gör det lättare att ställa in sig i arbetssättet. Erfarenheten har även medfört att respondenten framhävt att de montörer som väljs för Projekt B bör ha deltagit i partnering sedan tidigare. På så vis vet de vad allt handlar om. Andra underentreprenören förklarar att inget projekt är det andra likt och det gäller även partnering. Partnering förekommer i flertalet olika kombinationer där varje beställare har sina egna önskemål och filosofier. Respondenten menar på att om beställaren sätter upp tydliga ramar samt är lyhörd och öppen så skapas i sin tur ett lyckat projekt.

#### *Involvering av underentreprenörer*

Projektchefen uppger att fallföretaget involverar underentreprenörerna via bygg- och samordningsmöten samt att de tydligt förmedlar över hur partnering på Projekt B ska gå till. Projektchefen meddelar att de fångar upp varje ny yrkesgrupp, även då de inte är involverade i partneringavtalet, för att informera hur arbetsupplägget är på projektet.

Samtliga underentreprenörer känner att involveringen har skett på ett mycket bra sätt från fallföretagets håll. Fallföretaget upplevs vara ”väldigt inne i tankesättet” och inkluderar på ett bra sätt. Däremot uppger en av underentreprenörerna att det har varit lite för stor omsättning på personal i projektet och att det vore önskvärt att de personer som deltog i början även ska delta i resten av projektet. Underentreprenören menar på att i partnering ska gruppen vara sammansvetsad genom hela projektet.



*”Jag tycker att det fungerar bra, jag är väldigt nöjd faktiskt”*

Underentreprenör, Projekt B

En av underentreprenörerna uppger att fallföretaget bjuder in dem väl och ser till att de får samma information som dem. De två andra underentreprenörerna uppger att de ständigt är med i arbetsberedningar och byggmöten för att planera framfarten samt lösa problem på bästa sätt. Ena respondenten utvecklar med att deras involvering i planeringen medför möjlighet till kostnadsbesparingar, men även en god kvalitet på så kort tid som möjligt. Projektchefen känner att underentreprenörerna får bra möjligheter till att bidra lika mycket som fallföretaget. Underentreprenörerna själva uppger även de att de fått goda möjligheter till att bidra med sina erfarenheter, vilket gläder dem.

Samtliga underentreprenörer förklarar att partneringandan är mycket god på projektet där alla aktörer är lyhörda och öppna mot varandra. Det upplevs att grundidén med partnering verkligen efterlevs. Alla hjälper alla samt alla inkluderar alla. En av underentreprenörerna berättar om en tidig tidpunkt i produktionen då respondentens egen personal inte var på plats ännu. Istället för att de skulle åka ifrån ett annat projekt för ett litet montage på Projekt B beslutade sig en av de andra aktörerna för att hjälpa till och göra arbetet åt dem. Sådana små handlingar skapar en mentalitet som genomsyrar hela projektet. Respondenten nämner att det dessutom är väldigt högt i tak och ytterligare en av underentreprenörerna påpekar att de känner varandra så pass väl att ingen är rädd för att framföra sin åsikt. Även projektchefen ser att engagemanget hos underentreprenörerna är god och ger exemplet att om någon trampar sönder ett rör så informerar denne personen om att det skett en skada istället för att ignorera och putta över det. Projektchefen uppger att i detta projekt är det därmed en jättestor skillnad gentemot andra projekt, i Projekt B hjälps alla verkligen åt. Alla smågrejer blir många timmar i slutändan.

Enligt projektchefen används inget incitament i Projekt B utan här talas det snarare om standardhöjningar. I projektet är det inte meningen att någon part ska pressa ut någon procent extra i pengar utan snarare bygga upp ett förtroende för varandra som resultera i ett samarbete i även nästkommande projekt. Projektchefen trycker på att det är viktigt för alla parter att upprätthålla förtroendet gentemot varandra samt även ha i åtanke att det går fort att bryta ner ett uppbyggt förtroende. I Projekt B har alla parter god tilltro till varandra och det existerar ett gott samtalsklimat.

Gällande samsynen hos de olika aktörerna upplever samtliga respondenter att den är bra. En av underentreprenörerna ger beskrivningen att de har haft en hög nivå på projektet och relaterar detta till att det är bra, vettiga och duktiga människor som är involverade. En annan beskriver samsynen kort och gott som ”glasklar”.

Även samarbetet fungerar bra i Projekt B. Projektchefen upplever en god stämning med glada tillrop och hjälpsamhet ute på arbetsplatsen. Samtliga tre underentreprenörer upplever att alla lyssnar på varandra, är lyhörda och intresserade av att hjälpa till. Projektchefen tror att det goda samarbetet hänger ihop med att de varit noga med vilken typ av människor som kommit till projektet samt att alla ska vara införstådda i vad det är som gäller. Det krävs personer som är sociala och klarar av att samarbeta. Projektchefen

menar även på att mycket går att tacka platschefen för. Om arbetsplatsen styrs av en person som är social, lyhörd, ödmjuk samt villig att lyssna istället för en som framhäver hierarkier gör det mycket skillnad. Projektchefen menar att det är viktigt att få bort hierarkier, namn är viktigare än titlar. Ingen av underentreprenörerna ser att det finns någonting som behöver göras annorlunda gällande samarbetet. Projektchefen däremot har en önskan om att underentreprenörerna bör bli bättre på att uppskatta inför prognoser och avstämningar. Om underentreprenörerna själva inte kan uppskatta en viss sak så är det ännu svårare för huvudentreprenören. Alla måste kunna klara av att göra antaganden.

Kommunikationen på Projekt B sker främst via möten men även per telefon, mail och en projektportal. Projektchefen uppger att kommunikationen blivit bättre med tiden vilket även en av underentreprenörerna styrker. Underentreprenören förklarar att med tiden har alla involverade blivit allt mer trygga med varandra och då är det även lättare att kommunicera, oavsett vilken person det än gäller. Underentreprenören uppger att de försöker kommunicera verbalt i så stor utsträckning som möjligt. Även övriga två underentreprenörer uppger att kommunikationen fungerar mycket bra på projektet. En av respondenterna berättar att alla håller de tider som är satta och om det föreligger förhinder kommuniceras det väl innan ett möte. Andra respondenten påpekar att det alltid är en välkomnande atmosfär varje gång personen kommer förbi arbetsplatsen för att småprata eller diskutera någonting. Respondenten ser inte att det skulle behöva göras någonting på ett annorlunda sätt, utan uppger att ”det är ett väldigt trevligt och bra projekt, det är inte alla entreprenader som är så”. Projektchefen påpekar även att i Projekt B är det inga som helst problem med problemlösningen, saker och ting rättas till och underentreprenörerna kommer aktivt med förslag på lösningar. Projektchefen påpekar än en gång vikten med att ha med rätt personer i projektet. Projektchefen tror även att en av anledningarna till att kommunikationen fungerar så bra är att de har arbetat ihop med underentreprenörerna sedan tidigare vilket gör att resan blir kortare och lättare. Inte heller projektchefen ser att någonting behöver förändras gällande kommunikationen.

*”har man med rätt folk så löser man ju alla problem [...] antingen vill man hitta lösningar eller så vill man det inte”*

Projektchef, Projekt B

*” [...] det handlar mycket om personkemi och att ha rätt personer i projektet [...] det spelar ingen roll om man gör ett partneringsprojekt efter ett annat om man inte har rätt personer i det som verkligen anstränger sig för att jobba efter den melodin och de spelreglerna [...]”*

Underentreprenör, Projekt B

Enligt projektchefen anordnar projektet partneringsaktiviteter i form av bland annat startworkshops och teambuilding.

#### *Tidpunkt för involvering*

Enligt projektchefen bör underentreprenörerna involveras från dag ett i projektet. Projektchefen menar på att om en partnering ska bli bra krävs det att endast skisser är

gjorda innan underentreprenörerna kopplas in. På så vis är alla med och formar produkten tillsammans. Ju mer som har bestämts innan underentreprenörerna involveras desto mer låst är produkten. Projektchefen förklarar vidare att arkitekter och projektörer har en tendens att flytta runt i ritningarna lite hur som helst och då är det jättebra att underentreprenörerna kan komma till och säga ifrån. Underentreprenörerna sitter inne på en kompetens som medför kostnadseffektiva lösningar.

I Projekt B meddelade samtliga underentreprenörer att de involverats väldigt tidigt i projektet. En av underentreprenörerna beskriver hur fallföretaget bjöd in dem till att delta på ett inledande möte i avsikt att presentera sig själva inför beställaren. Efter detta möte godkändes de av beställaren och därefter inleddes samarbetet. Respondenten berättar vidare att vid detta skede fanns endast systemhandlingar från liknande projekt varpå samtliga parter satte sig ner och började spekulera i hur Projekt B skulle ta form, vilka lösningar som var bäst och vad som var mest kostnadseffektivt. Detta har varit en uppskattad resa att få delta i. Enligt respondenten sker det dock mycket möten i ett partneringsprojekt och i viss mån deltar parter på möten som egentligen inte berör just dem, vilket upplevs som onödigt. Ett partneringsprojekt behöver en bra partneringledare som strukturerar upp mötena utefter vilka aktörer som behöver vara med på varje möte. Det gör att mötena blir tidseffektiva. Respondenten uppger att för Projekt B har mötessystemet skötts med bravur från fallföretagets sida. Även projektchefen medger att ett partneringsprojekt innebär fruktansvärt mycket möten, men å andra sidan måste det finnas en acceptans gällande mötena. Det krävs mycket tid för att få till en partnering och ju mer tid som läggs ner i inledningen desto mer kommer projektet tjäna på det längre fram.

Övriga två underentreprenörer uppger att en tidig involvering medför att de kan bidra med sin erfarenhet gällande just deras specialområde. En av respondenterna förklarar även att en tidig involvering medför att aktörerna lär känna varandra tidigt. Detta leder i sin tur till att samarbetet blir lättare längre fram i projektet då bekymmer och problem väl uppstår. Det är lättare att lösa problem med människor som är bekanta.

*"[...] det finns väldigt mycket erfarenhet som kan tas tillvara och inte minst att man lär känna varandra väldigt tidigt som gör att det blir mycket lättare att jobba med varandra och lyssna när det är bekymmer eller vad det nu kan vara."*

Underentreprenör, Projekt B

### *Underentreprenörernas inställning*

Projektchefen har en uppfattning om att underentreprenörerna ställer sig positiva till att delta i partneringsprojekt. Projektchefen beskriver det som att underentreprenörerna känner sig utvalda då fallföretaget kommer med en förfrågan om involvering. Har en underentreprenör gjort ett bra jobb sedan tidigare vill fallföretaget gärna samarbeta med dem igen. Projektchefen förklarar vidare att underentreprenörernas inställning påverkar redan tidigt i projektet. Om det är så att underentreprenörerna inte är godkännande med att ingå partneringsavtal eller att de inte har tillräckligt med resurser bör de tacka nej. Från

fallföretagets vy är det uppskattat med uppriktighet då resursbrist ger ett dåligt resultat. Projektchefen förklarar att underentreprenörerna måste förstå att ett partneringsprojekt är resurskrävande.

Responserna från underentreprenörerna stämmer överens med projektchefens teori. Samtliga underentreprenörer är mycket positiva till involveringen. En av underentreprenörerna framhäver sin uppskattning över att de får chansen att vara med och påverka sin egen entreprenad. Det är inte alltid som varken beställaren eller huvudentreprenören förstår de delarna. En annan underentreprenör påpekar att partnering sedan tidigare oftast stannade mellan beställaren och huvudentreprenören men att samarbetet numera gärna inkluderar även dem som underentreprenörer. Underentreprenören ser att denna slags involvering kommer till att användas allt mer framöver vilket är ytterst välkommet. Tredje underentreprenören uppger att även montörerna på plats är positiva till involveringen, att det fungerar bra på arbetsplatsen och att arbetsklimatet är trivsamt.

Gällande begreppet ”öppna böcker” ser ingen av underentreprenörerna några problem med ekonomiredovisningen. En av respondenterna tydliggör att bara det finns en bra överenskommelse om ramarna och en ärlig ersättning så är det inga konstigheter med ett öppet ekonomisystem. De två resterande respondenterna påpekar dock att transparensen i ekonomin gärna hade fått utvecklas mer från beställaren och fallföretagets sida. Hos underentreprenörerna föreligger en redovisningsskyldighet uppåt men tyvärr är inblicken dålig åt andra hållet. Underentreprenörerna hade gärna sett att det med jämna mellanrum redovisas hur projektet går i det stora hela. Båda respondenterna uppger att åsikterna har framförts under en nyligen genomförd workshop och det finns en uppfattning om att beställaren tog till sig åsikterna med intentionen att utvärdera en lösning.

#### *Påverkan på underentreprenörernas verksamhet och prestation*

Underentreprenörerna har inget klart svar på hur deras företagsverksamheter påverkas av partnering. En av underentreprenörerna nämner den ekonomiska aspekten gällande att ett partneringsprojekt är en trygghet för företaget, det är inget riskprojekt. Men å andra sidan ser respondenten att det inte heller är någon större ekonomisk vinst i deltagandet. Respondenten reflekterar vidare i att arbetsmiljön kan vara en positiv faktor. I ett partneringsprojekt upplevs inte den stress som traditionella projekt annars kan åsamka. Partnering minimerar konflikterna och det allmänna ”tjafset om småsaker”.

Gällande partnerings påverkan på prestationen lyfter två av underentreprenörerna ackordsfrågan. En av respondenterna ser inte att ett lönesystem med ackord ska påverka partneringsandan något nämnvärt utan menar snarare att det är en personrelaterad fråga. Respondenten hänvisar till att deras montörer är drivande och måna om att skapa kvalitet och då fungerar det bra med ackord och partnering. Den andra respondenten är av motsatt uppfattning. En montör som arbetar efter ackord ser endast till stundens arbete och då kan det bli svårt att se till övriga aktörers arbeten samt att agera gränsöverskridande. Respondenten menar på att som projektledare gäller det att se till att placera rätt personer på ett partneringsprojekt. I övrigt ser respondenten ingen skillnad i prestationer mellan ett partneringsprojekt och ett traditionellt projekt. Tredje underentreprenören relaterar

prestationsfrågan till trivsel på arbetsplatsen snarare än partnering. Respondenten tror att alla människor presterar bättre när de trivs på arbetsplatsen och om partnering ger en bättre arbetsmiljö så resulterar det således i bättre prestationer. Även en av de andra underentreprenörerna påpekar att en god stämning ger bra resultat.

#### *Vilka underentreprenörer som ska inkluderas*

Enligt projektchefen beror antalet involverade underentreprenörer på projektets upplägg och tidsfaktor. Generellt sett går det att involvera hur många underentreprenörer som helst men då tillkommer mycket mer jobb med samordning. Vilka underentreprenörer som ska involveras beror alltså på vad det är för slags projekt, hur mycket resurser som huvudentreprenören vill lägga på samordning, hur mycket beställaren tycker är viktigt, vad det kostar samt vad projektet tjänar på det. Även en av underentreprenörerna är inne på samma spår. Respondenten menar på att det är svårt att organisera en partnering till 100 % då det blir mycket att hålla reda på. Respondenten tycker att en god idé är att begränsa involveringen till de största entreprenaderna då de har stor påverkan på projektet. De två andra underentreprenörerna utnämner el, rör, ventilation och mark som de största entreprenaderna och en av respondenterna välkomnar eventuellt även målare och plattsättare.

### **4.3.3 Sammanfattning**

Nedan följer en sammanfattning i punktform för intervjuresultaten i Projekt B.

- *Definition av partnering:* I en partnering ska allt ske tillsammans. Aktörerna ska agera som en enhet där projektet ska vara företaget. Även ordet gränsöverskridande används vid beskrivning.
- Tidigare erfarenheter varierar bland respondenterna. Brist på erfarenhet ses inte som någon större nackdel då det gäller att förstå och acceptera konceptet. De gamla spelreglerna behöver därmed läggas åt sidan.
- Det är önskvärt att omsättningen på personal är liten i ett partneringsprojekt. Partnering innebär en sammansvetsad grupp och då bör inte alltför många bytas ut under tiden.
- Det är viktigt att samtliga medarbetare förstår arbetssättet och är med på noterna. I Projekt B genomförs det en tydlig förmedling till underentreprenörerna över hur arbetsupplägget är uppbyggt. Även övriga aktörer utanför avtalet fångas upp för att bli införstådda.
- Lyhördheten och öppenheten är mycket god hos samtliga medarbetare vilket resulterar i att alla hjälper alla. Även engagemanget och viljan uppnår hög nivå. Det upplevs att själva grundidén till partnering verkligen efterlevs. Det upplevs vara högt i tak och alla vågar uttrycka sina åsikter.
- Ett gott samarbetet hänger ihop med ett noga urval av människor till projektet. Dessa ska vara införstådda i vad som gäller och inneha viljan att samarbeta samt att vilja lösa problem. Även personkemin spelar en viktig roll i det hela. Bland

annat präglar valet av platschef hur mentaliteten och stämningen blir väl på arbetsplatsen. Det är viktigt att arbeta bort hierarkier.

- Goda relationer parterna emellan resulterar i ett bra samarbete. Den uppbyggda tryggheten mellan aktörerna medför att kommunikationen underlättas. Om huvudentreprenören och underentreprenörerna dessutom har arbetat tillsammans i tidigare projekt blir resan för samarbetet kortare i nya projekt. Det är lättare att lösa problem när de involverade personerna är bekanta med varandra.
- Underentreprenörerna ska involveras tidigt i partnering så att alla tillsammans är med och formar produkten och bidrar med kunskaper om just deras specialområden. En tidig involvering medför dessutom ett tidigt relationsbyggande. En god stämning på arbetsplatsen, bra arbetsmiljö och trivsel resulterar i bra prestationer.
- Ett partneringsprojekt behöver en bra partneringledare som strukturerar upp mötena utefter vilka aktörer som behöver vara med på varje möte. Samtliga aktörer behöver inte delta på alla möten.
- Underentreprenörer måste ha förståelse för att partneringsprojekt är resurskrävande.
- Underentreprenörerna har en positiv inställning till att bli involverade i partnering och det finns en uppskattning över att de får vara med och påverka sin egen entreprenad.
- Begreppet ”öppna böcker” ses inte som något problem om de ekonomiska ramarna är tydliga. I just Projekt B behöver dock ekonomisystemet i sin helhet vara mer transparent. Underentreprenörerna har en redovisningsskyldighet uppåt som efterföljs men redovisningen åt andra hållet behöver utvecklas.
- Underentreprenörerna har inget klart svar på hur deras verksamheter påverkas av partnering, men deltagandet kan tänkas innebära en ekonomisk trygghet för företagen då det inte är något riskprojekt.
- Antalet involverade underentreprenörer beror på projektet, dess förutsättningar och beställarens önskemål. Framst bör de största entreprenaderna ingå i partneringsarbetet. Om alla underentreprenörer skulle involveras kan samordning och administration bli för invecklat.

## 4.4 Projekt C

Projekt C är en totalentreprenad gällande om- och tillbyggnad av kontor i fallföretagets region Hus Syd. Projektet består till viss del även av rivningsarbeten. Projektet hade startworkshop i januari 2017 och befinner sig därmed i projekterings- samt rivningsfasen vid tiden för denna studie. Entreprenadkostnaden ligger på omkring 100 miljoner.

I partneringsamarbetet involveras, förutom beställare och huvudentreprenör, även underentreprenörerna el, ventilation, rör, mark samt stomme. För studien intervjuas endast projektchef från fallföretaget samt representanter från underentreprenörerna el, rör och ventilation. De tre sistnämnda underentreprenörerna var föreskrivna för projektet redan i beställarens Administrativa Föreskrifter då dessa har ett ramavtal med beställaren.

Involverade underentreprenörer är upphandlade av fallföretaget med ersättningsformen löpande räkning och incitament. Incitamentsmodellen är vid tidpunkten för studien inte helt fastställd. Även projektets rikt kostnad är under framställning vid studiens genomförande.

### 4.4.1 Projektets definition av partnering

Följande utdrag ur beställarens Administrativa Föreskrifter definierar begreppet partnering enligt följande:

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

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

*Begreppen partnering och samverkansentreprenad betecknas som likvärdiga”*

### 4.4.2 Intervjuer

*Partnering – definition och erfarenhet*

I Projekt C finns det flertalet likheter i hur varje aktör beskriver arbetssättet partnering. Projektchefen beskriver partnering som *ett lag* med en sammansättning av kompetenser, drivkraft och engagemang med strävan efter en bättre produkt. Projektchefen relaterar även partnering till ett bättre samarbete och eliminering av diverse risker. En av underentreprenörerna beskriver partnering med att *alla vill alla väl* och att det finns en strävan mot ett *gemensamt mål*. Respondenten påpekar att så fort någon börjar tänka och agera utifrån enbart sig själv så är det inte längre partnering. Det krävs *öppenhet*. Ordet *lika* dyker upp vid beskrivningen från en annan underentreprenör. Det ska vara *öppet åt*

*alla håll, transparent.* Respondenten liknar partnering med ett äktenskap. Tredje underentreprenören har ingen klar uppfattning om partnering men påpekar att ett partnerskap innebär att parterna delar på saker och ting.

Respondenternas tidigare erfarenheter av partnering varierar. Två av underentreprenörerna har liten eller ingen tidigare erfarenhet men detta ser ingen av dem som något negativt för projektet. Båda hänvisar till att de vet vad som krävs av dem och vad som behöver göras. Det är kunden som är det viktigaste. Däremot har tredje underentreprenören samt platschefen arbetat i flertalet partneringprojekt sedan tidigare. Underentreprenören uppger att näst intill alla deras projekt numera är partnering och påpekar att det är det som är framtiden och att det känns bra. Respondenten ser att erfarenheten kommer väl till pass i de fall ett projekt klassas som partnering men inte lever upp till konceptet. Vid dessa projekt säger respondenten ifrån och är tydlig med att en partnering ska vara en partnering, ingenting halvdat. Respondenten uppger att det tyvärr är alltför ofta ett partneringprojekt inte lever upp till konceptet, där antingen beställaren eller byggtreprenören styr med järnhand. Då gäller det att hjälpa dem på rätt väg. Projektchefen har erfarenhet av att olika beställare handlar upp på olika sätt samt att förutsättningarna ser olika ut för olika projekt. Det gäller att skapa en partnering utefter det. En annan erfarenhet är att partneringprojekt kräver mycket resurser från alla parter. Har en part många andra projekt samtidigt kan det därmed bli svårt att få ihop den tid som krävs. Projektchefen upplever även att mycket är personrelaterat inom partnering och att relationsbyggandet är viktigt. Att projektchefen har tidigare erfarenhet ses som positivt för projektet då det ger en större förståelse för helheten.

*"partnering kräver mycket personal [...] och det är en risk i sig om man har många olika projekt, då hinner man inte vara inne i det"*

Projektchef, Projekt C

### *Involvering av underentreprenörer*

En av underentreprenörerna uppger att än så länge har involveringen endast berört projektering och kalkyl för att gemensamt ta fram en budget för projektet. En annan av underentreprenörerna förklarar att de varit med och deltagit med en hjälpsam hand och fört ständig dialog med varandra under tidens gång. Respondenten uppger att den goda dialogen som förs mellan installatörerna sker tack vare att de har en bra relation till varandra sedan tidigare. Tredje underentreprenören tänker att involveringen medför en bättre insyn i varandras entreprenad delar vilket gör att parterna förstår att ingenting är självklart.

Projektchefen uppger att underentreprenörerna bidrar mycket till projektet, dels kompetensmässigt men även med förslag på hur partnersamarbetet kan utvecklas. Projektchefen förklarar att underentreprenörer deltar i partnering hos fler byggtreprenörer än fallföretaget och på så vis kan de delge Projekt C sina erfarenheter om andra partneringprojekt. I dessa fall gäller det att fallföretaget agerar öppet och välkomnar förslagen.



*”Det finns andra aktörer på marknaden [...], de har också partnering och det gäller att lära sig av det och anpassa sig så att det blir bra för projektet”*

Projektchef, Projekt C

Att fallföretaget lever upp till förhoppningen om öppenhet har underentreprenörerna inte samma uppfattning om. Två av underentreprenörerna uppger att fallföretaget fortfarande har en bit att gå för att nå den öppenhet som behövs i projektet. En av underentreprenörerna menar på att varje part måste kunna kliva ner från sin egen piedestal och klara av att bryta mönster för att det ska bli en bra partnering. Fallföretaget upplevs köra på enligt sitt eget race. Respondenten uppger dock att själva individerna i projektet är jättebra personer, men att det är svårt att bryta mönster är ingen enskilds fel. Fallföretaget har förtydligat att de inte har för avsikt att bli uppfattade på det viset. I övrigt informerar samtliga underentreprenörer om att de är med och aktivt bidrar med sin kunskap till projektet. Den mer erfarna underentreprenören framför sina partneringsfarenheter till gruppen och uppger att det från dennes sida informeras om vilket tänk som behövs och vilket agerande som krävs av varje part. Det gäller att alla ser till projektets bästa även om vissa moment kanske gör arbetet lite klurigare för en enskild entreprenör. Huruvida det finns en förståelse för detta agerande tror respondenten har med individen att göra. Varje individ måste förstå partnering för att därtill även kunna agera efter det.

I Projekt C har två av underentreprenörerna varit helt nya i partnering vilket gjort att det uppstått mycket frågor längsmed vägen. Projektchefen förklarar att det har krävts en öppen kommunikation då alla parter fått testa sig fram i ett nytt slags samarbete. Underentreprenörerna för installationer är vana vid att samarbeta direkt med beställaren och fallföretaget är inte vana vid att få underentreprenörerna föreskrivna. De testar sig helt enkelt fram i projektet. Projektchefen tycker att öppenheten och den ständiga dialogen genomförs på ett bra sätt samt även att redovisningen genomförs på ett öppet sätt mellan huvudentreprenören, beställaren och underentreprenörerna. Dock tror projektchefen att det finns en bit kvar i lärandet om varandra och tydliggör att fallföretaget måste förstå att det finns fler i branschen som kan partnering. Alla parter behöver lära av varandra och anpassa till varandra. Projektchefen ser att det som hade kunnat göras annorlunda i involveringen är att redan tidigt berätta vad målbilden är.

Det är inte endast projektchefen som beskriver den speciella relationen mellan parterna, utan även en av underentreprenörerna. Underentreprenören känner att det är positivt att de som installatörer är med i partneringavtalet för Projekt C då de väl känner till vad beställaren söker. Respondenten förklarar att fallföretaget har ett partneringskoncept som de gärna kör på men att det i detta fall skedde lite missuppfattningar från olika håll. Fallföretaget hade missuppfattat vad beställaren sökte medan beställaren i själva verket stod och velade. Installatörerna var i sin tur kvar i tänket över hur beställaren brukar vilja genomföra sina projekt. Med andra ord skapades det en del diskussioner. Än en gång kommer det på tal att fallföretaget behöver öppna upp sig mer och bredda sin syn för att kunna skapa en bättre samverkan. Underentreprenörerna upplever emellertid att fallföretaget är på god väg i det avseendet.

Gällande samsynen hos aktörerna tror samtliga respondenter att den numera stämmer bra överens mellan parterna. Projektchefen menar dock på att även om parterna har lika samsyn så är det varje individs handlingar som präglar partneringsamarbetet. Varje part måste kunna få möjligheten att tänka på sin egen verksamhet men i en partnering måste varje part även ta hänsyn till det gemensamma. Även samarbetet tycker samtliga respondenter fungerar bra i projektet. Majoriteten uppger dock att då de hittills endast genomfört projekteringen går det inte riktigt besvara fullt ut hur samarbetet fungerar. Respondenterna ser att den främsta prövningen kommer i produktionen sedan. Projektchefen uppger att det är högt i tak och uppskattar att samtliga underentreprenörer är öppna med vad som är bra och vad som är dåligt samt att diskussionerna sker på en professionell och saklig nivå. En av underentreprenörerna påpekar i sin tur att projektchefens tydlighet är en uppskattad egenskap ur samsynsaspekten.

Mötesstrukturen kommer på tal hos samtliga underentreprenörer. Ingen av dem känner att systemet är välutvecklat utan det upplevs snarare som ineffektivt och frustrerande. En av underentreprenörerna förklarar systemet som ”mycket möte för mötets skull” samt att ”man träffas för att träffas”. Mötena beskrivs som halvdagslånga vilket skapar frustration och irritation bland parterna då denna tid är alltför lång. Särskilt då den större delen av mötestiden upplevs vara irrelevant för underentreprenörerna. En av respondenterna menar på att det sistnämnda skapar en inre stress. Underentreprenörerna ger förslag på att mötessystemet bör förenklas, systematiseras och effektiviseras. Tid är viktig. Två av underentreprenörerna uppger dessutom en irritation över att projekteringen inneburit mycket omritande hit och dit. En av respondenterna påpekar att det behöver vara tydligare med vad som gäller så att produkten blir låst och om någonting ändras därefter ska det klassas som ett ändrings- och tilläggsarbete.

*”det är mycket möte för mötets skull”*

Underentreprenör, Projekt C

Gällande kommunikationen i Projekt C delger projektchefen att det från början förelåg en viss osäkerhet men att kommunikationen blivit allt bättre med tiden. Projektchefen uppger att de klargjort förutsättningarna bra där samtliga aktörer ägnar tid till projektet utan att för den delen lägga ner alltför mycket onödig energi på det. Projektchefen menar att det är viktigt att lägga energi på rätt saker i ett partneringsprojekt. Underentreprenörerna däremot är inte av samma uppfattning. De upplever att det är alldeles för många personer involverade på mötena. En av underentreprenörerna anger att det brukar vara mellan 20-25 personer inblandade, vilket vid vissa möten kanske är erforderat men så pass många behövs inte på alla möten. En så hög involvering medför att mötena blir tungrodda och överambitiösa. När det är så många involverade på varje möte innebär det även att det är lätt att missa viktiga delar och det blir lätt fel. Ytterligare en aspekt som samtliga underentreprenörer nämner är bristen på enkelhet i den projektportal som används. Samtliga uppger att varje part självmant måste logga in i portalen för att aktivt leta upp vad som ändrats eller lagts till. Denna process tar tid vilket upplevs som irriterande och omständigt då alla underentreprenörer sitter med i flertalet andra projekt också. Underentreprenörerna ger förslag på att förbättra och effektivisera systemet genom att koppla in att berörda parter delges ett mail varje gång en ändring sker i portalen. På så vis

underlättas arbetet för alla. En av underentreprenörerna känner att så som systemet är uppbyggt just nu så skjuter de som lägger upp informationen över ansvaret till samtliga andra. Respondenten menar på att när en ändring sker är det inte så svårt att skicka ut ett mail samtidigt där det står vad som ändrats, i vilken handling det går att återfinna samt vilka parter som lämpligen bör vara berörda. Detta enkla mail skulle innebära stor skillnad både rent tidsmässigt men även i form av att förebygga irritation.

*” [...] men om man ska koka ner allting till en soppa så är det ju så att inte krångla till det så förbannat, vara lite mer personlig, skicka mail, sluta ha halvdagsmöten, prata i telefon [...] personlig kontakt är jätteviktig ”*

Underentreprenör, Projekt C

Projektchefen uppger att några av de partneringsaktiviteter som använts i projektet är partneringsdeklarationen, en aktivitet gällande hur personalen inkluderas i projektet samt en aktivitet gällande att sätta kulturen för projektet.

### *Tidpunkt för involvering*

Projektchefen ser gärna att underentreprenörerna involveras vid samma tidpunkt som huvudentreprenören men tillägger att eventuellt skulle konstruktör och arkitekt plockas in en stund innan underentreprenörerna. Den tidiga involveringen gör att projektet möjliggörs en större chans att bli mer ändamålsenligt då aktörerna sitter ner tillsammans och diskuterar fram de bästa lösningarna. Diskussionerna blir mer dynamiska med underentreprenörerna jämfört med om det endast är konstruktörer med i ritningsfasen.

I Projekt C meddelar samtliga underentreprenörer att de involverades tidigt i projektet, redan innan huvudentreprenören valts ut. Samtliga ser den tidiga involveringen som positiv och en av underentreprenörerna påpekar att arkitekter inte alltid förstår vissa tekniska bitar. Då kan de som underentreprenörer delge sin erfarenhet som i sin tur kan resultera i antingen dyrare eller billigare totalkostnad. Den tidiga involveringen uppges medföra att underentreprenörerna känner sig mer delaktiga i projektet. Respondenten hade dock gärna sett att ritningsprocessen var mer utvecklad innan de plockades in. En av de andra underentreprenörerna har motsatt åsikt och menar på att om ritningar och handlingar redan är gjorda innan de involveras har de ingen möjlighet till att påverka. Ska det vara fullständig partnering så ska involveringen ske från tidigt stadie.

### *Underentreprenörernas inställning*

Projektchefen har en uppfattning om att de underentreprenörer som inte arbetat i partnering sedan tidigare känner sig oroliga och extra försiktiga då de saknar kunskap i ämnesområdet. Försiktigheten tros bero dels på att underentreprenörerna aldrig arbetat med fallföretaget innan och dels på att de är relativt små firmor. Projektchefen förklarar vidare att underentreprenörerna känner sig oroliga över att fallföretaget ska köra över dem och då gäller det att personalen från fallföretaget tydligt förklarar vad partnering innebär och vad som gäller. Det är även viktigt att fallföretaget lever upp till vad som uttrycks för om fallföretaget inte agerar efter vad som sagts leder det snarare till att underentreprenörerna blir ännu mer osäkra. Projektchefen har dock en teori om att

underentreprenörerna arbetar enligt arbetssättet partnering mer än vad de tror då många mindre underentreprenörsföretag vanligtvis arbetar i nära relation med sina kunder för att inte riskera att tappa jobb. I Projekt C är samtliga underentreprenörer vana att arbeta direkt till beställaren och när nu fallföretaget kommer in mitt i blir det en ny resa för samtliga.

En av underentreprenörerna har inställningen att de får lära sig att arbeta på det här sättet om de vill åt den typen av jobb. Annars bör företaget avstå från de jobben. Respondenten tror att det kommer bli allt mer partnering framöver och reflekterar i att det kanske krävs en omorganisering i deras organisation och att de behöver skapa lärdom i ämnet. En av de andra underentreprenörerna tycker att det är väldigt kul att få chansen till inblick i övriga entreprenader och har förhoppningen om att projektet kan blir riktigt bra. Respondenten tillägger dock att det är viktigt för alla inblandade att inse den startsträcka som krävs då samtliga entreprenörer upplevs vara kvar i revirtänkandet. Det behövs en större lyhördhet för varandra och att samarbetet ska ske på lika villkor. Respondenten upplever att i Projekt C tar fallföretaget över lite för mycket och på så vis blir det inte lika villkor för alla. Tredje underentreprenören har en mycket positiv inställning till partnering och anser att om de som företag ska kunna hålla sig kvar i branschen och utvecklas som entreprenörer så bör de arbeta i partnering. Respondenten ser konceptet som ”jättebra” och då särskilt för slutkunden. Däremot poängteras att det är ytterst viktigt att se till att samtliga inblandade befinner sig på samma våglängd, hela organisationerna måste förstå konceptet. Respondenten förklarar att i deras företag är de tydliga med sina medarbetare vad som gäller och det får god respons. Samtliga i deras organisation är positiva till att delta i partneringprojekt och ledningen får ständig feedback från yrkesmedarbetarna på vad som är positivt och negativt. Respondenten tillägger även att stämningen ute på arbetsplatsen spelar stor roll, och det går tydligt att relatera till vilken slags person som är stationerad som platschef. Valet av platschef är en aspekt som byggentreprenören måste tänka igenom noggrant i en partnering.

*”för vår del är det väldigt viktigt att höra hur agendan är ute på byggena, för det är platschefen på bygg som ofta styr den agendan. Om det ska vara positivt eller negativt, om man ska ha folket med sig eller emot sig [...] och där tror jag att byggaren har mycket att jobba på”*

#### Underentreprenör, Projekt C

Gällande begreppet ”öppna böcker” har en av underentreprenörerna inga problem alls med ekonomiredovisningarna. Respondenten uppger att deras företag är vana vid att arbeta på det sättet och anser att de inte har någonting att dölja. De två andra underentreprenörerna är mer restriktivt inställda till systemet. Ena respondenten uppger irriterat att öppenheten enbart gäller åt ett håll och den andra respondenten förklarar att det förekommit många diskussioner gällande just ekonomin. Sistnämnd respondent utvecklar att från början stod det i avtalet att fallföretaget skulle ha ”full insyn” i deras ekonomi vilket de ställde sig emot. Efter flertalet diskussioner kom parterna fram till att det hela var ett missförstånd och att samtliga egentligen menade samma sak men att det vart otydligt från fallföretagets sida. Respondenten menar att tydligheten är viktig när det skrivs ett kontrakt och att i en partnering ska alla vara med och författa villkoren. Inte endast en av parterna. Respondenten vill dock förtydliga att samtliga som arbetar i Projekt C är oerhört kompetenta människor och de har en god förmåga i att förstå.

*”partnering är ju två sidor, det är inte bara en som dikterar villkoren”*

Underentreprenör, Projekt C

### *Påverkan på underentreprenörernas verksamhet och prestation*

Samtliga underentreprenörer känner att ett partneringprojekt kräver mycket tid från dem. Två av underentreprenörerna är inte vana vid det och en av dem menar på att det resulterar i att övriga projekt får stå till sidan. Den andra underentreprenören påpekar att i och med att de är ovana vid arbetssättet är det lite slitsamt då de inte har en tillräckligt stor organisation för den tiden som krävs av dem. Respondenten uppger även att de är vana vid en snabbare process. Båda respondenterna har svårt att skapa en uppfattning om hur projektet kommer te sig rent ekonomiskt, det får tiden visa.

Även den av underentreprenörerna som är erfaren i partnering uppger att ett partneringprojekt kräver mer tid och personal från företagsverksamheten. En partnering kräver större insatser i ekonomiredovisningar samt från kalkylpersonalen och projektledarna. Respondenten uppger även att alla entreprenörer måste förstå vad de ger sig in i innan de skriver under ett avtal i partnering.

Två av underentreprenörerna ser ingen skillnad i prestationer mellan ett partneringprojekt och ett traditionellt projekt. En av respondenterna uppger att rätt produkt för rätt kostnad ska skapas även i detta fall. Respondenten reflekterar dock vidare i att i och med att det är ett nytt arbetssätt för dem vet de egentligen inte riktigt hur prestationerna påverkas. Det finns faktorer som trivsel på jobbet och gruppdynamik att använda som värdemätare. Andra respondenten förklarar att de arbetar så bra det går enligt de förutsättningar som finns. Tredje underentreprenören däremot uppger att det är en stor skillnad mellan partnering och traditionella projekt. I en partnering engageras arbetsledare och andra medarbetare mycket mer än vid upphandling via fastpris. Respondenten hänvisar detta till den röda tråden i projektet och förklarar även att det märks tydligt i deras organisation. Ju mer information och delaktighet en medarbetare delges i ett projekt desto roligare blir arbetet och desto mer korrekt blir resultatet.

### *Vilka underentreprenörer som ska inkluderas*

Enligt projektchefen bör de underentreprenörer som sitter inne på en önskvärd kompetens involveras i ett partnersamarbete. Den kompetens som erfordras beror i sin tur på vad kunden eftersträvar och behöver. En av underentreprenörerna bedömer att de stora entreprenaderna ska inkluderas, särskilt de som har hand om teknik och installationer då de tekniska bitarna blir allt viktigare och viktigare. Respondenten förklarar att drifttekniken är oerhört kostsam i en byggnad och det krävs att rätt system väljs för att det senare inte ska resultera i en dyr och kostsam drift. Då kan installatörerna sitta med och hjälpa beställaren att förstå vilken teknik som är bäst lämpad i längden. Respondenten ser att för just Projekt C hade eventuellt fasadentreprenören också kunnat inkluderas då de utgör en stor entreprenaddel. En annan underentreprenör är av åsikten att i en partnering bör samtliga aktörer involveras i samarbetet. Respondenten har erfarenhet av projekt där några av entreprenörerna är upphandlade i partnering och där det efter ett tag anländer en eller flera entreprenörer på fastpris som förstör mentaliteten på arbetsplatsen. Dessa

entreprenörer kör sitt eget race vilket krockar starkt med yrkesmedarbetarna ute på arbetsplatsen. Respondenten betonar att i förlängningen bör alla involveras, annars blir det inte bra. Tredje underentreprenören har ingen uppfattning om vilka som bör involveras.

#### 4.4.3 Sammanfattning

Nedan följer en sammanfattning i punktform för intervjuresultaten i Projekt C.

- *Definition av partnering*: partnering beskrivs som ett lag där samtliga inblandade ska behandlas lika och ha ett gemensamt mål. Partnering innebär öppenhet och transparens.
- Brist på tidigare erfarenhet från deltagande personer ses inte som någonting negativt.
- Det är alltför vanligt att projekt klassas som partnering men sedan inte lever upp till konceptet. I de fallen styr antingen beställaren eller huvudentreprenören med järnhand, vilket inte är acceptabelt i partnering.
- Mycket är personrelaterat inom partnering och relationsbyggandet är viktigt.
- Involveringen medför bättre insyn i varandras entreprenaddelar. Underentreprenörer kan bidra till projektet med sina erfarenheter från tidigare partneringsprojekt. Det gäller att samtliga parter är öppna för nya idéer och lär av varandras erfarenheter.
- Varje part måste kunna kliva ner från sin egen piedestal och klara av att bryta mönster för att det ska bli en bra partnering. I Projekt C upplevs fallföretaget köra på enligt sitt eget race vilket inte uppskattas.
- Det bör informeras om vilket tänk som krävs i ett partneringsprojekt och vilket agerande som krävs av varje part. Det gäller att alla ser till projektets bästa och varje individ måste förstå partnering för att därtill även kunna agera efter det.
- Aspekter som uppskattas är högt i tak bland parterna där samtliga kan vara öppna med vad som är bra och vad som är dåligt. Det uppskattas att huvudentreprenören är tydlig och rak.
- Mötessystemet bör förenklas, systematiseras och effektiviseras. Mötena bör även bli mer tidseffektiva och inte inkludera oberörda parter. Omkring 20 personer på ett möte är för många.
- Tidpunkten för involvering finns det en delad uppfattning om. Hälften av respondenterna anser att underentreprenörer bör involveras tidigt medan andra hälften vill att produkten ska vara mer låst innan involvering. Då underentreprenörerna deltar i projekteringen medför det mer dynamiska diskussioner samt kostnadseffektivitet.
- Underentreprenörernas inställning till partnering hänger ihop med deras tidigare erfarenhet av arbetssättet. Oerfarenhet innebär en viss osäkerhet. Det är därav viktigt att fallföretaget förklarar vad partnering är för att öka förståelsen. Hela organisationerna hos varje part måste förstå partneringskonceptet och arbeta efter det.

- Valet av platschef är en aspekt som byggentreprenören måste tänka igenom noggrant i en partnering.
- Inställningen till ”öppna böcker” varierar. Ett öppet ekonomisystem ska ske åt båda håll i en partnering, inte enbart åt ett håll.
- Tydligheten är viktig när det skrivs ett kontrakt och i en partnering ska alla vara med och författa villkoren. Det ska inte vara enbart en part som bestämmer.
- Ett partneringprojekt är resurskrävande och alla entreprenörer måste förstå vad de ger sig in i innan de skriver under ett avtal i partnering. Om ett underentreprenörsföretag har en liten organisation kan ett partneringprojekt vara slitsamt för firman vilket påverkar andra projekt som företaget är involverade under samma period.
- Vilka underentreprenörer som ska involveras råder det delade uppfattningar om. Allt från önskvärd kompetens och de större entreprenaddelarna till att alla entreprenörer bör involveras. Då tekniken är under ständig utveckling blir det alltmer centralt att involvera installatörer och andra tekniska entreprenaddelar i partneringsarbetet. Det finns även en uppfattning om att underentreprenörer som är upphandlade på fastpris förstör den uppbyggda partneringmentaliteten.

## 5. Analys

*Detta kapitel jämför och analyserar resultatet från förstudien och de tre fallprojekten i huvudstudien. Kapitlet delas in i samma delrubriker som ses i resultatredovisningen av fallprojekten i kapitel 4.*

### 5.1 Partnering – definition och erfarenhet

Likt Bjerle (2014) antyder saknas det i studieresultatet en helt enad definition på vad arbetsformen partnering verkligen innebär. Däremot går det att se likheter både i projektdefinitionerna från de tre fallprojekten och i svaren från samtliga respondenter. I samtliga definitioner hämtade ur beställarnas Administrativa Föreskrifter nämns att samarbete ska eftersträvas mellan de ingående parterna, och på så vis skymtas en röd tråd mellan projektens syn på partnering. Dessa delar av beskrivningarna stämmer bra överens med Kadefors (2014) definition där hon framställer partnering som en samverkan mellan aktörer.

Bland intervjuvaren i både Projekt A och B benämns partnering som ett företag, ett Projektet AB, vilket även flikas in i Projekt C där beskrivningen ”ett lag” används. Ytterligare likheter mellan intervjuvaren är beskrivningen om gemensamma mål, som nämns både i Projekt A och C, samt ordet gränsöverskridande, som nämns i Projekt A och B. Gemensamma mål används även i beskrivningen från Construction Industry Board (Kadefors 2014), och likaså gemensam problemlösning som även dyker upp i svaren från Projekt A. Det är endast i Projekt C som orden öppenhet och transparens lyfts fram.

Fernström (2012) skriver om att den utbredda definitionen av partnering beror på att varje projekt ser olika ut. Resultatet i denna studie kan tänkas styrka denna teori då samtliga fallprojekt innehar olika förutsättningar och därtill har en aning avvikande definitioner gentemot varandra. Emellertid skiljer sig definitionerna inte något större och utefter intervjuvaren verkar respondenterna ha relativt god insikt i vad det betyder att arbeta i partnering. Det som framförallt är intressant är huruvida utbredd definitionen är inom projektet. Bland medarbetarna i Projekt A finns det en tydlig samsyn i att partnering är Projektet AB och att projektet ska skapas gemensamt. Även i svaren från Projekt B och C går det att finna likheter, såsom bland annat att arbetet ska ske tillsammans och vara gränsöverskridande.

Gällande underentreprenörernas tidigare erfarenheter konstaterades det i teorin från Gustavsson & Rupprecht Hjort (2009) att underentreprenörerna deltar mycket lite i



partneringsarbeten. Resultatet av denna studie visar att fyra av de sammanlagt nio underentreprenörerna saknar tidigare erfarenhet av partnering, vilket är mindre än hälften. Detta resultat behöver nödvändigtvis inte kopplas direkt till att underentreprenörer blir alltmer involverade i partneringsarbeten, men det motsäger ändå teorin en aning och kan visa på att involveringen ökat sedan 2009.

Oavsett om tidigare erfarenhet finns eller inte anser ändå hälften av respondenterna, både underentreprenörer och projektchefer, att tidigare kunskaper inte spelar någon större roll. Både projektchefen från Projekt A och projektchefen samt en av underentreprenörerna från Projekt B hänvisar till att nyckeln snarare ligger i att förstå och acceptera konceptet. Även fast det endast är en fjärdedel av respondenterna som gör detta påpekande utgör svaret ändå hälften av de respondenter som saknar tidigare erfarenheter.

## 5.2 Involvering av underentreprenörer

Beträffande själva involveringen av underentreprenörer i partneringprojekt är det flertalet infallsvinklar som framträder i resultatet. En av dessa är insikten i att partnering i många fall är starkt personrelaterat. Aspekten dyker upp under olika delrubriker i intervjuvaren och belyses likväl från flera respondenter i samtliga fallprojekt och därav blir orden ”personrelaterat”, ”relationer” och ”noga urval av människor” viktiga nyckelord i resultatet. Fyra av de totalt tolv respondenterna omnämner personkemi och relationer i samband med involveringen, varav fördelningen är två respondenter från Projekt A och en från vardera Projekt B och C. Det är både projektchefer och underentreprenörer som ger denna typ av klagörande. Även de tre underentreprenörerna i Projekt C diskuterar kring relationsbyggande och det går därmed att sammankoppla dem med resterande respondenter även om nyckelorden emellanåt inte omnämns ordagrant. Samtliga tre nämner att de arbetat med varandra i flertalet projekt sedan tidigare och att de på så vis byggt upp ett förtroende gentemot varandra vilket underlättar samarbetet. Att två av underentreprenörerna inte arbetat med fallföretaget sedan tidigare uppges medföra en viss återhållsamhet då det först behöver byggas upp ett förtroende dem emellan. Att förtroendet spelar en viktig roll i partnering styrks i teorin av Chalker & Loosemore (2016) som beskriver kopplingen mellan produktivitet och förtroende. Även i Projekt B ges förklaringen att det är lättare att samarbeta med människor som det sedan tidigare finns en bekantskap med. Bekantskapen uppges medföra lättare kommunikation och problemlösning. Sammanfattningsvis visar resultatet att det därmed är sju av totalt tolv respondenter som belyser den viktiga innebörden i personkemi, relationsbyggande och förtroende. Även i teorin omnämns relationsbyggande av både Kadefors & Eriksson (2014) och Chueng et.al (2003) men där används begreppet snarare som en effekt av arbetsformen partnering och inte en förutsättning. Kadefors & Eriksson skriver att partnering per definition fokuserar på relationer och Chueng et.al gör kopplingen mellan förtroende och relationer. Även i teorin från Bjerle (2014) beskrivs vikten av att bygga relationer för att på så vis förebygga ”vi och ni förhållandet” i gruppen.

Kumaraswamy & Matthews (2000) ser relationsbyggandet som ett framtida utvecklingsområde. De nämner att huvudentreprenören framöver behöver förbättra sin inställning gentemot underentreprenören genom ett ökat förtroende och ärlighet. Detta går i sin tur att koppla till reflektionen från en av underentreprenörerna i Projekt C som menar på att alltför många huvudentreprenörer, alternativt beställare, styr partneringsprojekten för kraftigt. Påståendet styrks ytterligare i teorin av Packham (2003) som nämner att övriga aktörer framöver behöver skifta inställning till att se underentreprenörer som en självständig beslutsfattande del istället för endast en komponent i projektet. Ingen av underentreprenörerna i varken Projekt A eller B gjorde en liknande reflektion.

Gällande personval visar resultatet att medarbetarna bör vara öppna för idéer, problemlösning och samarbete. Framst framförs aspekten från projektchefen och en underentreprenör i Projekt B men även en av underentreprenörerna i Projekt A nämner att inställningen hos medarbetarna inverkar på samarbetet. Samma åsikt framkommer i förstudien där partneringledaren beskriver att ”ett bra sätt att involvera underentreprenörer i projekten är att välja rätt individer från början”. Med rätt individer avses personer med positiv inställning och som vill bidra. Att göra ett noga urval av nyckelpersoner till projektet styrks likaså i teorin av Eriksson (2010). Gällande urvalet av personer till ett partneringsprojekt nämner projektchefen från Projekt B och en av underentreprenörerna i Projekt C den stora vikten i valet av just platschefen. Båda respondenterna tydliggör att platschefen sätter grunden för mentaliteten på byggarbetsplatsen. Även om det endast är fyra av samtliga tolv respondenter som lyfter åsikten om att välja rätt individer, särskilt platschefen, sticker ståndpunkten ut och ger en intressant vinkel på ett lyckat samarbete i produktionen. Med andra ord visar resultatet att det är viktigt att göra ett noga urval av nyckelpersoner till partneringsprojekten.

Kopplat till urval av medarbetare påpekas det i förstudien att ett partneringsprojekt sällan blir bättre än de individer som deltar och de förutsättningar de ges. Det är de från början skapade grundreglerna som avgör nivån för det fortsatta samarbetet och parterna bör tillsammans skapa en samsyn av partnering. Att partneringsprojekt inleds med att tillsammans skapa riktlinjer och gemensamma mål styrks i teorin av Bjerle (2014) där författaren skriver om partneringsdeklarationen. Det är dock endast i Projekt A som deklarationen kommer på tal som en inledande aktivitet och dess viktigaste innehåll ”vi-klart”. Ingen av respondenterna i varken Projekt B eller C nämner aktiviteten. Däremot påpekar en av respondenterna i Projekt C (dock främst kopplat till kontraktsskrivandet) att alla parter ska vara delaktiga i att författa villkoren.

Den ovan nämnda vikten av att skapa en samsyn av partnering och samarbetet ledde i sin tur in på nästa nyckelord, nämligen ”förståelse”. Ordet framkommer under flertalet delrubriker och omnämns i resultatet från samtliga tre fallprojekt, av både projektchefer och underentreprenörer. Det konstateras att för att samarbetet i partnering ska fungera måste alla medarbetare ha en förståelse för vad partnering innebär och kunna acceptera konceptet. I Projekt A konstateras det att det är långt från alla som innehar denna förståelse, vilket medför att ”vi-klart tänket” inte efterlevs fullt ut. Respondenter från Projekt A och B verkar dock ha samma lösning på problemet. De båda projektcheferna berättar om vikten av information och tillägger att på fallprojekten försöker de fånga upp

samtliga aktörer för att förmedla innebörden av partnering så att alla ska förstå. Även en av underentreprenörerna på Projekt C tydliggör att information är väldigt viktigt och betonar vikten i att de personer som sedan tidigare är införstådda i konceptet måste vara aktiva i att upplysa de mindre erfarna. Detta svar tyder på att även i Projekt C används troligtvis samma tillvägagångssätt. Att det är både projektchefer och underentreprenörer som påpekar vikten av förståelsen för partnering antyder att det finns en insikt i vad som krävs för ett gott samarbete från bådass håll.

Utöver förståelse för partneringkonceptet visar resultatet i denna studie att det även behövs en förståelse för varandra och dess verksamheter. Detta styrks i teorin av Chueng et.al (2003) som skriver att det krävs en ömsesidig förståelse mellan samtliga ingående parter för att samarbetet ska mynna ut i ett gott resultat. I studieresultatet omnämns ord som lyhördhet och öppenhet i samtliga tre fallprojekt. Resultatet skiljer sig dock lite åt gällande hur väl öppenheten efterlevs. I Projekt B uppger alla underentreprenörerna att lyhördheten är utomordentlig medan Både Projekt A och C fortfarande har en del att jobba på. Både projektchefen och två underentreprenörer i Projekt A samt två av underentreprenörerna i Projekt C ser att lyhördheten inte är den bästa. Det som särskiljer sig i Projekt C gentemot de andra är att projektchefen inte är av samma uppfattning som projektets underentreprenörer och det finns därmed delade meningar om just öppenheten inom projektet. Sammantaget är det nio av totalt tolv respondenter som lyfter fram lyhördheten som en viktig del i partneringsarbetet och termen kvalificerar sig därmed in bland nyckelorden för involveringen av underentreprenörer i partneringprojekt.

Ur de två fallstudierna som gjorts av Packham (2003) och Kumaraswamy & Matthews (2000) framförde respondenterna i båda studierna att god kommunikationen är viktig för att samarbetet ska fungera i partnering. Enligt dessa teorier behöver dock kommunikationen förbättras mellan huvudentreprenör och underentreprenörer. Utifrån resultatet i studien verkar det som att kommunikationen fungerar bra på samtliga tre fallprojekt men som teorin inflikar på krävs det förbättring på vissa omnämnda plan. Främst är det mötessystemen som omnämns. I Projekt B verkar mötena fungera felfritt men det påpekas ändå att rent generellt behöver mötena vara under god struktur i ett partneringprojekt. Av samma åsikt är respondenterna i Projekt A, men det som skiljer de båda projekten åt är att Projekt A är så pass stort att mötessystemet behöver utvecklas ytterligare för att nå samtliga aktörer på ett tillfredställande sätt. Även i Projekt C framhävs att möten kräver struktur men till skillnad från Projekt A och B upplever underentreprenörerna att mötena fungera mindre bra i Projekt C. Detta på grund av för stora mötesgrupper samt brist på struktur och tidsoptimering. I Projekt A ges konkreta förbättringsförslag på att införa samordningsmöten och i Projekt C framförs förslagen om kortare och mer effektiva möten som inte involverar så pass många som upp till 20 personer samtidigt.

Kopplat till kommunikationen nämns begreppet ”högt i tak” bland respondenterna i samtliga tre projekt. Det är från samtliga håll uppskattat att alla parter får möjlighet till att säga sitt samt att övriga parter även lyssnar. Kommentarererna kommer från både platschefer och underentreprenörer och uttrycket omnämns dessutom vid definitionen av partnering i Projekt A.

## 5.3 Tidpunkt för involvering

Att underentreprenörerna bör involveras tidigt i partneringsamarbetet är samtliga respondenter från alla tre fallprojekten eniga om. Tidpunkten styrks i teorin av både Fernström (2012) och Bjerle (2014) samt i fallstudien gjord av Kumaraswamy & Matthews (2000). I Bjerles (2014) teori nämnes även att en tidig involvering medför att aktörerna kan planera och förbereda sina arbeten på ett mer optimerat sätt. Denna aspekt nämns endast av en av underentreprenörerna i Projekt A och inte av någon av de andra respondenterna i fallprojekten. Ytterligare en aspekt som endast tas upp av en av respondenterna i Projekt B är det tidiga relationsbyggandet som påpekas medföra ökade chanser till ett gott samarbete. Uppfattningen stärks i teorin av Kumaraswamy & Matthews (2000) som skriver att involvering medför förbättrade relationer. Författarna nämner dock ingenting om tidsaspekten utan den teorin styrks istället av Eriksson & Kadefors (2014) som skriver att relationsbyggandet bör inledas så tidigt som möjligt. Att det endast är en representant i ovan nämnda stycken som trycker på vissa särskilda punkter behöver nödvändigtvis inte betyda att resterande inte tycker samma sak, även om de inte nämnt aspekten. Det skulle istället kunna vara så att dessa aspekter ligger närmare till hands för vissa av respondenterna och innehar större betydelse för just dem. Sammantaget visar resultatet ändå på att det finns flertalet positiva effekter med att involvera underentreprenörerna tidigt i samarbetet.

Hur pass tidigt en ”tidig involvering” innebär finns smått delade meningar om. 10 av de totalt 12 respondenterna anser att underentreprenörerna bör plockas in så pass tidigt att de deltar i framtagningen av diverse ritningar. Åsikten motiveras av att specialkompetensen på så vis tas till vara och bakas in i projekten. Det skapas även en mer dynamisk diskussion i projekteringen om underentreprenörerna deltar. Likt resultatet från respondenterna bekräftar även teorin från Kumaraswamy & Matthews (2000) att en tidig involvering möjliggör att de deltagande parterna kan ta del av varandras specialkunskaper. Till skillnad från majoriteten önskar dock resterande två respondenter, två av underentreprenörerna i Projekt C, att deras involvering ska ske först efter en del av ritningarna är låsta. Deras svar underbyggs av att projekteringen annars tenderar att bli alltför utdragen och hoppig. Att projekteringen inte bör dra ut på tiden går tvärt emot teorin där både Fernström (2012) och Bjerle (2014) påpekar vikten av en bra start där tillräckligt med tid och resurser bör investeras så att det tidiga stadiet blir väl genomfört.

Alla tre fallprojekt är upphandlade med beställaren som totalentreprenader vilket enligt teorin innebär att projekteringen inte är färdigställd innan upphandling (Anumba et.al 2007). Gällande projekteringen kan det i resultatet ses att samtliga involverade underentreprenörer har deltagit och att de känner att deras kunskap bidragit till projekten. Detta resultat styrker Kadefors & Erikssons (2014) teori om att den tidiga involveringen medför tillvaratagen kunskap för att på så vis skapa ett större värde hos projekten. I annan teori menar Fernström (2010) dessutom på att just installationerna är viktiga för moderna lösningar gällande bland annat miljö- och energibesparingar. Denna aspekten är det endast en av underentreprenörerna i Projekt C som trycker starkt på och ingen av de andra.

## 5.4 Underentreprenörernas inställning

Enligt teorin från Eriksson, Dickinson & Khalfan (2007) är underentreprenörer positivt inställda till att delta i samverkande projekt vilket även styrks från resultatet i denna studie. Samtliga underentreprenörer från alla tre fallprojekten ställer sig positiva till att delta i partneringsprojekt. Enligt tidigare saknar fyra av nio underentreprenörer tidigare erfarenhet av partnering. I detta sammanhang innebär det att oavsett tidigare erfarenheter är intrycket av arbets sättet under god karaktär. Ur resultatet går det dock avläsa att den positiva inställningen är något restriktiv i det fall underentreprenören är oerfaren (Projekt C) alternativt i det fall projektet inte lever upp till förväntningarna (Projekt A). Sistnämnd infallsvinkel bekräftas i teorin av Packham (2003), där framkommer åsikten att partneringskonceptet bör tillämpas på ett korrekt sätt för att underentreprenörerna ska erhålla fördelarna ur arbetsformen och på så vis ställa sig positiva till partnering.

I resultatet nämns den ekonomiska aspekten från flera håll och det finns en tänkbarhet i att hanterandet av ekonomin skulle kunna påverka underentreprenörernas inställning. Fernström (2012), Kadefors & Eriksson (2014) samt Bjerle (2014) nämner alla att begreppet öppna böcker är centralt inom partnering. Detta system används i samtliga tre fallprojekt enligt underentreprenörerna. Sju av de totalt nio underentreprenörerna ser inga problem med öppen redovisning och några konstaterar därtill att systemet är en ren förutsättning för partnering. De resterande två underentreprenörerna, båda i Projekt C, är mer restriktiva till systemet och påpekar att öppenheten borde gälla i båda riktningar. Respondenternas restriktiva inställning har dels att göra med att begreppet varit ottydligt beskrivet i kontraktet. En aspekt som påpekas i teorin (Bjerle 2014) vara viktig. Att ekonomiredovisningarna ska vara ömsesidiga styrks i teorin av både Fernström (2012) och Bjerle (2014) som skriver att ingen inblandad part ska dölja kostnader för någon annan part i partnering. Systemet med öppna böcker ska främja öppenhet och ärlighet. Även bland de som ställer sig ytterst positiva till en öppen ekonomiredovisning upplever två av underentreprenörerna i Projekt B att transparensen bör förbättras från fallföretagets håll. I intervjuresultaten framgår det ingenstans att fallföretaget aktivt döljer några kostnader för underentreprenörerna varken i Projekt B eller C men en viss otillfredsställelse märks ändå gällande hur fallföretaget tycks utelämna viss kostnadsredovisning för dem.

## 5.5 Påverkan på underentreprenörernas verksamhet

I teorin skriver Kumaraswamy & Matthews (2000) att underentreprenörerna sänker sina kostnader med i genomsnitt 10 % genom att delta i partneringsprojekt. Resultatet i denna studie bekräftar inte teorin men å andra sidan motsäger den det inte heller. Ingen av de nio underentreprenörerna hade någon uppskattning över hur entreprenörsföretagen påverkas rent ekonomisk av att delta i partnering framför fastpris. Det är endast en av underentreprenörerna, tillhörande Projekt B, som kommenterar att partnering innebär en ekonomisk trygghet för dem och inte utgör något riskprojekt.

Utöver den ekonomiska biten är underentreprenörerna osäkra även i hur partnering påverkar deras verksamheter och arbetsprestationer. Flera av underentreprenörerna ställer sig bakom åsikten att arbetsprestationerna inte ser särskilt annorlunda ut i ett partneringprojekt gentemot ett traditionellt. Främst är det underentreprenörerna i Projekt A och B som snarare hänvisar till att medarbetarna är engagerade och duktiga oavsett upphandling. Det är endast i Projekt C som en av underentreprenörerna ser en självklar skillnad i arbetsprestationer och engagemang. Att flertalet av underentreprenörerna inte ser någon märkbar skillnad går därmed emot teorin av Eriksson, Dickinson & Khalfan (2007) som konstaterar att involveringen leder till ett ökat engagemang hos underentreprenörerna. Två av underentreprenörerna i Projekt B hänvisar till att prestationerna handlar mer om arbetsmiljön och trivseln på arbetsplatsen än vilken upphandling projektet går under.

Ytterligare en aspekt som utmärker sig är resursbehovet. Både projektchefen i Projekt B och C betonar vikten av att underentreprenörerna bör ha förståelse för hur pass resurskrävande deltagandet i partneringprojekt är. Bland underentreprenörerna är det dock endast i Projekt C som detta nämns i resultatet. Samtliga tre underentreprenörer påpekar att projektet kräver stora insatser från dem. Både gällande tid och gällande personal. Även om ämnet inte dyker upp alls i resultatet för Projekt A nämns det vid flera tillfällen i de andra två projekten vilket ändå kan visa på att resurskravet är av betydande vikt och att underentreprenörerna bör vara införstådda i att partnering är resurskrävande.

## 5.6 Vilka underentreprenörer som ska inkluderas

Vilka underentreprenörer som ska inkluderas i partneringsamarbetet råder det två delade meningar om bland respondenterna. Fem av respondenterna anser att alla entreprenörer i ett partneringprojekt bör vara involverade och sex stycken anser att endast de entreprenörer med störst entreprenad delar räcker. En av respondenterna har ingen uppfattning om frågan.

Åsikten att alla bör involveras återfinns hos samtliga i Projekt A samt hos en av underentreprenörerna i Projekt C. Hos samtliga av dessa respondenter nämns åsikten i anknytning till deras erfarenhet av att övriga aktörer, som inte involverats i partneringavtalet, förstör den uppbyggda mentaliteten hos de som väl är inblandade. Underentreprenörer som ej inkluderas i partneringsamarbetet upplevs ha en mindre förståelse för helheten vilket kan påverka projektet och de mer engagerade medarbetarna negativt. Samtliga av respondenterna var ytterst angelägna om svaret och påpekade på att det annars uppstår problem gällande partneringandan. I Projekt A går åsikten att tydligt koppla till det faktum att projektets absolut största entreprenör inte deltar i partneringsamarbetet medan det i Projekt C verkade vara mer av en allmän uppfattning. Underentreprenörerna i Projekt A yrkar på att då viktiga entreprenörer inte involveras i avtalet leder det till diverse onödiga småproblem och bristande samordning eftersom entreprenadarbetena är beroende av varandra. Påståendet styrks i teorin av Eriksson, Dickinson & Khalfan (2007) som menar på att involveringen i partnering bland annat

resulterar i ökad flexibilitet och samordning aktörerna emellan, vilket uppgetts vara bristande i Projekt A. Ovan åsikter styrks ytterligare i teorin av Fernström (2012) som menar på att entreprenörer som handlas upp på lägsta pris aldrig kommer bidra till projekten med sin fulla kompetens. Även Kadefors & Eriksson (2014) skriver i teorin om att upphandling på fastpris endast ger projektet den kvalitet som förhandlats och ingen medgörlighet till innovation eller kreativitet.

På Projekt B å andra sidan nämns andra tankar. En av underentreprenörerna bedömer att en fullständig involvering ställer till problem rent organisatoriskt och administrativt, vilket är av samma åsikt som hos partneringledaren i förstudien. I Projekt B anser respondenterna snarare att antalet involverade bör bero på projektets förutsättningar och vilken kompetens som det finns behov av. Samma tankar återfinns även hos projektchefen och en av underentreprenörerna i Projekt C. Åsikten stöds delvis i teorin där Packham (2003) skriver att de aktörer som innehar arbetsmoment av betydande värde för projektet bör involveras i partneringavtalet. Packham nämner dock ingen övre gräns för antalet involverade. Till skillnad från de respondenter som angav att alla underentreprenörer bör involveras uppkom svaren från dessa respondenter inte lika snabbt och självklart.

En sista aspekt som dyker upp gällande antalet involverade aktörer är vikten av att behålla de individer som skriver under avtalet även i resten av projektet. I Projekt A uppgavs en alltför förändrad organisation skapa problem i form av informationstapp, oklarheter och onödiga diskussioner. Både projektchefen och två av underentreprenörerna nämner problemet med att fallföretaget bytt ut näst intill hela sin organisation från projektets start. Aspekten nämns även från en av underentreprenörerna i Projekt B där det uppges att partnering innebär att gruppen är sammansvetsad genom hela projektet och på så vis är det önskvärt att omsättningen på personal minimeras i partneringprojekt. Det är ingen från Projekt C som ger en liknande kommentar.

## 6. Slutsats

*Detta kapitel sammanfattar resultatet och analysen utifrån problemformuleringarna. Kapitlet avslutas även med en redogörelse för studiens trovärdighet samt ger förslag på fortsatta studier inom valt ämnesområde.*

### 6.1 Slutsatser

*På vilket sätt kan underentreprenörer involveras i partneringsamarbetet och vilka effekter får det?*

Det framkom både i förstudien och huvudstudien att en inledande aspekt för ett gott samarbete är insikten i att partnering är ytterst personrelaterat. Genom att göra ett noga urval av de människor som ska delta skapas bättre förutsättningar för projektet. Dessa bör vara öppna för idéer, problemlösningar och samarbete likväl som att de ska inneha en accepterande inställning till partnering samt en vilja till att bidra. Det viktigaste valet av individ tycks vara platschefen. Denna person anses nämligen vara grundkärnan till den mentalitet som formar byggarbetsplatsen. Att det både är projektchefer och underentreprenörer som gör detta konstaterande kan tyda på att båda parter är medvetna om problemen som uppstår i en partnering då mindre lämpliga personer inkluderas samt att de på så vis är måna om att samarbetet ska fungera inte bara för projektets del utan även för alla i hela organisationen. Gruppdynamiken är betydande.

Efter att ha valt lämpliga medarbetare till projektet visade resultatet på att det bör skapas en gemensam samsyn över partnering och hur projektet ska drivas. I förstudien ses meningen ”*det är de från början skapade grundreglerna som avgör nivån för det fortsatta samarbetet*”. Det bör även skapas en förståelse bland medarbetarna över vad partnering innebär. Att samtliga involverade förstår konceptet och arbetar efter samma mål och upplägg resulterar i sin tur i ett bättre samarbete. I denna studie visade det sig att vissa redan innehar en god förståelse för konceptet medans andra har en längre bit att gå. Oavsett vilket påvisade ändå samtliga projekt att det finns indikationer på att förståelsen och en gemensam samsyn uppstår via god information och kommunikation i projekten. Det gäller att fånga upp alla medarbetare från start och tydligt informera om vad som gäller och förväntas av dem. Då det ständigt kommer och går medarbetare på byggprojekt går det att konstatera att information och kommunikation antagligen är en insats som framöver måste vara konsekvent och kontinuerlig. Både involverade och icke involverade aktörer bör informeras och undervisas i vad samarbetet innebär.



Förståelsen innehåller även en annan betydelse i studiens sammanhang. I partneringsprojekt krävs det inte endast en förståelse för konceptet utan även en förståelse för samtliga involverade medarbetare och deras enskilda verksamheter. Öppenhet och lyhördhet är ytterst viktigt för att i sin tur kunna nå målet med ett gränsöverskridande samarbete. Även i detta avseende skiljer det sig mellan hur väl öppenheten efterlevdes i projekten men det är ändå näst intill alla respondenter som påpekar dess viktiga innebörd. Att lyhördheten inte efterföljs i den bemärkelse som önskas, även fast insikten finns hos nästan alla, kan eventuellt kopplas till brist på tidigare deltagande i partneringsprojekt. Det nämndes i resultatet från en av respondenterna i Projekt C att det i vissa fall kan vara svårt att bryta mönster. Möjligen är det just det som ligger till grund för problematiken i detta fall. Insikten och inställningen finns där, men kanske krävs det ändå att varje person har arbetat en viss tid i partneringsprojekt för att de traditionella reglerna och gränserna ska förmå att luckras upp. Å andra sidan är alla nybörjare någon gång och det är därmed lämpligt att arbetsmiljön är tillåtande mot en viss startsträcka. Samtidigt visade det sig i resultatet att drygt hälften av de tillfrågade underentreprenörerna har tidigare erfarenhet av partneringsprojekt. Även om nio utvalda individer inte är en fullt representativ del av alla Sveriges underentreprenörer kan resultatet ändå innebära att det idag finns en betydande del som är insatta i partnering och som har erfarenhet från tidigare partneringsprojekt. Av de som däremot inte innehåller tidigare erfarenhet visade det sig att förståelsen och acceptansen för partnering tycks väga tyngre än att ha deltagit i partneringsprojekt sedan tidigare. Attityd och inställning hos varje enskild individ är således av betydande vikt för att samarbetet ska fungera bra i partneringsprojekt.

Ytterligare en slutsats som kan dras från denna studie är att relationer och personkemi spelar en betydande roll. Finns det en tidigare bekantskap som är av god karaktär medför det i sin tur att både problemlösandet och kommunikationen blir enklare parterna emellan. Har det skett ett gott samarbete sedan tidigare existerar det redan ett uppbyggt förtroende. Förtroendet gentemot underentreprenörerna är troligtvis en aspekt som huvudentreprenörer får utveckla framöver. Även om behovet av förändring inte framhävs med någon större betoning i resultatet så finns det ändå indikationer på att rent generellt har huvudentreprenören en tendens att styra för mycket och inte släppa in underentreprenörerna tillräckligt i projektet. Detta i sin tur skapar irritation då en partnering inte ska genomföras på det viset. Relationer kopplas även till kommunikation och studieresultatet visar på att kommunikationen är mycket god i samtliga tre fallprojekt. Även om kommunikationen upplevs som god finns det en aspekt som fallföretaget, och troligtvis även den generelle huvudentreprenören, bör tänka på framöver. Aspekten avser bättre struktur på mötena, både i form av tidsoptimering och effektivitet. Antalet mötesdeltagare bör också tänkas igenom en extra gång. Resultatet i denna studie visar på att oavsett om projektet innehåller välorganiserade möten eller inte så är samtliga underentreprenörer eniga om att möten kräver struktur i den mån att hänsyn tas till alla parter och deras förutsättningar. Att åsikten lyfts fram även i de av projekten som har väl fungerande mötesystem kan tyda på att aspekten är mycket central i partnering för att samarbetet och involveringen ska bli lyckosam.

Det är dock inte endast fallföretaget som innehar förbättringspotential. Något som underentreprenörerna bör tänka på inför ett partnersamarbete är att avsätta tillräckligt med resurser till projektet. Studieresultatet visar på att underentreprenörerna bör ha en förståelse för att partnering kräver både tid och resurser från deras håll, i större utsträckning än vid traditionell upphandling. Framst är det projektcheferna i de tre projekten samt underentreprenörerna i Projekt C som framhäver denna aspekt. Att övriga underentreprenörer inte gör detta konstaterande skulle kunna relateras till storleken på entreprenörsföretagen. I ett större företag finns fler resurser och på så vis kanske det inte märks lika tydligt att resursbehovet är så pass essentiellt. Alternativt har de kanske ännu inte insett problematiken. Dock är det inte endast resurskravet som anses påverka underentreprenörerna och deras verksamheter. Enligt teorin borde engagemanget och prestationerna påverkas till det bättre av att underentreprenörerna involveras i partnering. Resultatet från denna studie visar emellertid inte lika tydligt på detta utan återkopplar snarare till arbetsmiljö, trivsel och medarbetarnas yrkesstolthet. Studien visar på att det nödvändigtvis inte är just upphandlingsformen partnering som främst påverkar medarbetarna utan det är snarare arbetsmiljön, attityder och sammanhållningen på projekten. Det går heller inte att dra någon klar slutsats över hur underentreprenörernas verksamheter påverkas rent ekonomiskt av att delta i partnering. Att underentreprenörerna inte har någon större inblick i en ekonomisk utvärdering kan tyda på att studien inte intervjuat tillräckligt insatta representanter men resultatet kan även tyda på att underentreprenörsföretagen faktiskt inte har någon tydlig uppfattning om ifall de gör någon påfallande vinst på partneringsprojekt eller ej. Kanske är det fortfarande så att partnering är så pass nytt att underentreprenörerna ännu inte hunnit utvärdera hur de påverkas rent ekonomiskt av deltagandet.

Från denna studie går det att finna flertalet effekter som erhålls vid ovan nämnda aspekter. Den främsta av effekterna, som erhålls av samtliga aspekter, är ett välmående samarbete. Utöver ett förbättrat samarbete erhåller varje nämnd aspekt egna troliga effekter. Den förstnämnda aspekten gällande att göra ett noga urval av människor leder förhoppningsvis till att projektet flyter på smidigt utan risk för hinder. Via förståelsen över vad partnering är och den skapade samsynen för projektet blir det lättare för medarbetarna att sträva i samma riktning och arbeta mer med varandra än mot varandra. Samsynen erhålls i sin tur genom information och då även till de underentreprenörer som ej ingår i partneringsavtalet. På detta vis öppnar projekten upp för att locka ytterligare aktörer till att tänka utanför sina egna ramar och på så vis förstå fördelarna med partnering. Då exkluderade underentreprenörer informeras kan insatsen medföra en mer enhetlig och trivsam arbetsmiljö. Dessutom hade förståelsen en annan innebörd. Genom förståelsen för varandras verksamheter möjliggörs den gränsöverskridande måletappen som partneringsprojekt gärna strävar efter där alla hjälper alla och inte endast ser till sitt egna. På så vis går det effektivisera projekten både tids- och kostnadsmissigt. Sedan återfanns även aspekten om personkemi och relationer. Genom att ta hänsyn till personkemin i gruppen, skapa goda relationer samt värna om ett sedan tidigare uppbyggt förtroende underlättas både kommunikation och problemlösning. Likväl skapas en större öppenhet mellan parterna och arbetsmiljön tillåter att alla får komma till tals. Stämningen i projektet blir således bättre där eventuella barriärer plockas ner och parterna känner att de

kan lita på varandra. Då underentreprenörerna ges ett större förtroende känner de antagligen en större tillhörighet till projektet och därmed även ett större driv till att vilja bidra. Då flertalet underentreprenörer idag tycks inneha erfarenheter från tidigare partneringsprojekt kan en del av deras bidrag ske via nya kunskaper och annorlunda angreppssätt. Dessa bidrag är värdefulla för huvudentreprenören då de kanske inte haft liknande idéer i åtanke och på så vis skapas ett nytänkande och en möjlighet till innovation. Vidare återfinns aspekten om mötesstrukturen. En mer strukturerad mötesstruktur minskar irritationen bland de deltagande parterna samt bidrar troligtvis till mer positiva attityder och på så vis kanske den viktiga mötesinformationen når fram på ett bättre sätt. Till sist nämndes även insikten av att partnering kräver resurser. Då underentreprenörerna har en större förståelse för resursbehovet frigörs möjligen mer tid till projektet vilket kan leda till att genomförandet blir mer noggrant. Förhoppningsvis medför insikten även i att underentreprenörerna kan planera sina resurser bättre så att deras resterande projekt inte blir lika negativt påverkade.

Avslutningsvis för denna problemformulering bearbetas den angelägna frågan om när i tiden underentreprenörerna ska involveras. Samtliga respondenter angav att detta bör ske i ett tidigt stadie och att det i sin tur medför positiva effekter såsom tidigt relationsbyggande samt att underentreprenörerna på ett bättre sätt kan förbereda sina arbeten. Involveringen bör ske i så pass tidigt stadie att ritningarna ännu inte hunnit framställas. Att underentreprenörerna deltar i ritningsskedet medför en mer dynamisk diskussion, tillvaratagande av specialkompetens samt miljö- och energibesparande lösningar. Att det är så pass många av respondenterna som inser möjligheterna med en tidig involvering och ställer sig positiva till det tyder på att det finns ett intresse hos samtliga aktörer att slutprodukten ska bli så bra som möjligt. Det tyder även på att det finns ett intresse av att tänka i andra dimensioner, att ta del av nya kunskaper samt att utvecklas. Dessutom lyfts vikten av att involvera den kompetens som medför energibesparande lösningar fram, vilket tyder på att det finns en medvetenhet och vilja att påverka både miljön och kundens ekonomi.

### *Hur ställer sig underentreprenören till att bli en del av partneringsarbetet?*

En slutsats dras gällande att underentreprenörer är generellt positiva till att involveras i partneringsprojekt. Att samtliga underentreprenörer har denna inställning kan ha att göra med att partnering börjar bli allt mer aktuellt i branschen och därmed skapar en viss nyfikenhet hos entreprenörerna. Tre av respondenterna, en underentreprenör på varje projekt, påpekar att partnering används allt mer och mer i branschen och en reflektion görs gällande att partnering är framtiden. Påståendena lyfts fram både som en glad förhoppning från något håll likväl som ett nödvändigt konstaterande från annat håll. Trots den positiva inställningen och troliga nyfikenheten för partnering skulle det eventuellt vara så att vissa underentreprenörer känner sig mer eller mindre tvingade till en accepterande attityd. Detta med tanke på reflektionerna från en av underentreprenörerna på Projekt A samt en på Projekt C. Båda yttrar nämligen att det krävs en viss anpassningsbarhet hos företagen för att på så vis lyckas hålla sig kvar i branschen.

Samtidigt finns det svar i resultatet som tyder på en innerlig uppskattning gentemot involveringen i partnering. Involveringen ses medföra en chans till påverkan på underentreprenörernas eget arbete i sådan grad att det gynnar både dem själva och slutkunden. Partneringkonceptet och dess arbetsmetoder är därmed välkommet bland underentreprenörerna och oavsett vilken åsikt som ligger till grund för uttalandena ses partnering som en påtaglig framtid.

Graden av positiv inställning skiljer sig dock en del mellan projekten och inställningen tycks hänga ihop med hur väl projekten lever upp till partneringkonceptet samt hur tydligt informationen är förmedlad. Förhållningssättet kan rangordnas med start i Projekt B, där inställningen är ytterst positiv och underentreprenörerna känner att de får ta del av all information samt att alla aktörer verkligen eftersträvar partnering. I Projekt B har de deltagande parterna dessutom en god relation till varandra sedan tidigare. Därefter är det Projekt A som gav positiva svar men med en viss besvikelse då arbetsättet ej efterföljer partneringanda fullt ut. Slutligen är det Projekt C där otydligheter och okunskap skapat en viss förvirring i projektet vilket därmed reflekteras i underentreprenörernas restriktivitet. Skillnaden i inställning mellan projektens respondenter skulle bland annat kunna härledas till att incitamentsmodellen för Projekt C inte var helt färdigställd vid tiden för studien och på så vis blir underentreprenörerna kanske mer ifrågasättande om avtalet inte är helt fastställt och de inte riktigt vet vad som väntas framöver. Att avtalet inte är helt färdigställt kan relateras till att de tre projekten befinner sig i olika faser. Både Projekt A och B befann sig vid tiden för studien i genomförandefasen och samarbetet har därmed pågått under längre tid än i Projekt C, som endast genomfört projektering. Detta kan ha medfört att arbetsupplägget bearbetats in mer hos underentreprenörerna i Projekt A och B så att de har hunnit skapa en mer enhetlig inställning till projektets partneringupplägg. Å andra sidan visar Projekt A på att även om samarbetet pågått en längre tid kan inställningen gentemot partnering vara restriktiv ändå. Det som särskiljer Projekt A från de andra är att omfattningen på projektet är oerhört mycket större, 800 miljoner gentemot ca 100 miljoner. Kanske kan det vara så att partneringupplägget behöver hanteras något annorlunda när det gäller så pass stora projekt. Kanske är det extra viktigt att arbeta med samanhållningen och att eftersträva att partneringupplägget verkligen efterföljs rakt igenom projektet. Möjligtvis kanske resultatet även hänger ihop med att fallföretagets organisation bytts ut under tidens gång och att det skapat sprickor i relationsbyggandet och på så vis även samarbetet och till sist har det påverkat underentreprenörernas inställning. Eller så kanske det är exkluderandet av stomentreprenören som främst påverkar inställningen. Med andra ord kan många infallsvinklar säkerligen påverka hur underentreprenörerna ställer sig till partnering och inställningen varierar från projekt till projekt. Det blir antagligen essentiellt att framöver arbeta hårt med att bibehålla partneringkonceptet genom hela projektet och verkligen praktiskt följa det som eftersträvas rent teoretiskt.

Att majoriteten av underentreprenörerna dessutom ställer sig positiva till konceptet ”öppna böcker” kan tyda på att oavsett tidigare erfarenheter av partnering har underentreprenörerna en god uppfattning om vad samarbetet innebär och förutsätter. De är insatta i vad som krävs av dem och de är även insatta i vad de kan förvänta sig från fallföretaget och beställaren. Underentreprenörernas kännedom reflekteras tydligt i

resultatet och analysen då det konstateras från flera håll att fallföretaget behöver bli mer transparent. Resultatet skulle kunna innebära att fallföretaget behöver vara tydligare i sin ekonomiska redovisning gentemot underentreprenörerna för att på så vis upprätthålla öppenheten och bibehålla deras positiva inställning. Möjligtvis visar resultatet att underentreprenörerna inte endast är måna om att lika ska vara lika men även att de är gediget intresserade över hur projekten artar sig och om de gemensamma lösningarna lönar sig ekonomiskt eller inte.

### *Vilka underentreprenörer ska inkluderas och varför?*

Från resultatet och analysen går det tydligt att se att de underentreprenörer som minst bör inkluderas i partneringavtalet är de som innehar störst entreprenaddelar samt de som innehar den, från beställaren, önskvärda kompetensen. Detta då de största entreprenörerna har en stor påverkan på projektet både kompetensmässigt och kostnadsmässigt. Ur resultatet går även att avläsa att varje partneringsprojekt är unikt och valet av involverade underentreprenörer i många fall styrs av dess förutsättningar och behov. Studieresultatet har därmed klarlagt ett minsta antal involverade underentreprenörer men problemformuleringen kommer ändå inte att få ett konkret svar. Detta då det finns en oenighet i resultatet om maxgränsen. Det finns en motsägelse i resultatet där knappt hälften av respondenterna menar på att samtliga underentreprenörer bör involveras medan flertalet av de andra respondenterna menar på att det i sin tur skulle medföra problem med bland annat samordning. Att resultatet skiljer sig åt i den bemärkelsen skulle kunna relateras till att svaren från respondenterna i Projekt B möjligtvis kan ha varit inverkat av att det vid tiden för studien endast var intervjuade underentreprenörer som etablerat sig på arbetsplatsen. Om studien genomförts då fler entreprenörer hunnit etablera sig kanske resultatet hade sett en aning annorlunda ut och samma problematik som uppstod i Projekt A kanske hade uppstått även i Projekt B. Det går även att spekulera i huruvida resultatet i Projekt A hade sett annorlunda ut om stomentreprenören talat samma språk och tillhört liknande arbetskultur. Å andra sidan tyder svaret från underentreprenören i Projekt C ingenting på att det just är språket som är det stora problemet utan snarare den påfallande exkluderingen från partnering. Studieresultatet konstaterar därmed tydligt att de entreprenörer som handlas upp på fastpris inte engagerar sig tillräckligt i projektet och påverkar därmed de involverade underentreprenörerna negativt.

Att svarsfrekvensen hos de två olika grupperna varierade i den bemärkelsen att de som ansåg att alla bör involveras var mycket snabbare och mer intensiva i sina redogörelser än de andra tyder på att de ser en stark problematik inom partneringskonceptet som bör belysas. Hur borde partneringsarbetet läggas upp för att även nå ut till de entreprenörer som inte är involverade och kommer det i sin tur medföra att mentaliteten på arbetsplatserna utvecklas samt medför ett bättre samarbete? Då antalet involverade underentreprenörer idag blir allt fler och individerna i företagen blir mer och mer insatta i arbetssättet är det inte helt otänkbart att denna infallsvinkel kommer belysas allt mer framöver. Att på ett eller annat vis fånga upp samtliga involverade aktörer på ett projekt,

även om att alla inte deltar i själva partneringavtalet, kommer möjligtvis göra skillnad för partneringprojekten.

Avslutningsvis går det även påpeka att även om ett visst antal entreprenörer och aktörer involveras i ett partneringavtal och samarbetet verkar fungera bra kan det ändå uppstå problem på annat håll. I Projekt A hade näst intill hela fallföretagets organisation bytts ut vilket resulterat i informationstapp, oklarheter och onödiga diskussioner. Är det då en av de tidigare nämnda ”nyckelpersonerna” som helt plötsligt försvinner från projektet kanske det resulterar i ännu större problem för samarbetet, relationsbyggandet och de redan skapade förtroendena. Problematiken omnämns även i Projekt B vilket stärker meningen av att det uppstår problem i samarbetet om gruppen splittras. Att denna problematik inte omnämndes i Projekt C innebär antagligen att det inte skett några större förändringar i deras organisationsstruktur. Å andra sidan finns det alltid en risk för att även detta projekt omorganiserar i framtiden. Problematiken behöver nödvändigtvis inte kunna kopplas direkt till endast partnering utan omorganisering kan även tänkas orsaka svårigheter i traditionella projekt. Oavsett projekt och upphandling bör varje företag därmed se över sin personal i framtida projekt så att det sker så lite omplaceringar som möjligt. Däremot kanske planeringen inte är så lätt i vissa fall, då med tanke på oförutsedda händelser som till exempel sjukdom och olycksfall.

## 6.2 Studiens trovärdighet

I denna studie har endast projekt med en och samma huvudentreprenör valts ut vilket riskerar att resultatet kan ha blivit aningen vinklat. Möjligheten till ett större spektra och eventuellt större skillnad i resultatet hade antagligen erhållits om det valts ut projekt med varierande huvudentreprenör. Utöver valet av huvudentreprenör spelar valet av respondenter in i trovärdigheten. Samtliga respondenter i huvudstudien visade sig rent slumpmässigt bestå av endast män, dock i olika åldersspann. Då byggbranschen fortfarande är en mansdominerad bransch är omständigheten inte överraskande men studien hade ändå kunnat inneha ett annat resultat om kvoten man och kvinna hade sett annorlunda ut. Att respondenterna däremot tillhörde åldrar i flertalet olika spann medför ett bredare spektra till studien.

Utöver ovan nämnda områden bör även författaren omnämnas. Denna studie är gjord i samarbete med fallföretaget vilket samtliga respondenter upplystes om innan varje intervju. Därmed är det oklart om svaren från både underentreprenörer och projektchefer innehöll full sanningsenlighet eller om det i vissa fall fanns vissa punkter som möjligtvis kryddats en aning alternativt utelämnats helt. Respondenterna bedömdes dock inneha ett gediget intresse för studiens ämnesområde och var på så vis angelägna om att dela med sig av sina egna erfarenheter och uppfattningar. En ytterligare nämnvärd inverkan är att författaren, innan studiens genomförande, saknade kunskap om både partnering och forskning vilket i sin tur kan ha inverkat på resultatet till dess nackdel. Å andra sidan kan detta även varit till studiens fördel då författaren därmed inte är partisk.

Enligt Stukát (2011) har intervjumiljön en betydande inverkan på de data som samlas in. Då respondenterna i denna studie själva har fått välja miljö fanns en förhoppning hos författaren att dessa innebar en trygghet för respondenterna. Då majoriteten valde att ses på bullriga projektkontor finns tyvärr en antydning till att resultatet kan ha blivit påverkat av en händelserik och distraherande omgivning. Fem intervjuer genomfördes på projektkontor, fyra stycken på företagskontor samt fyra stycken via telefon. Dessutom föll det sig så att flera av respondenterna upplevdes som stressade under intervjuens gång vilket även det kan ha inverkat på resultatet. Att vissa intervjuer gjorts via telefon kan också ha påverkat resultatet i den mån att intervjuaren därmed inte har möjlighet att avläsa kroppsspråk, reaktioner, ansiktsuttryck etcetera.

Till sist bör det även påpekas att datan i resultatet inte nödvändigtvis behöver belysa verkligheten svart på vitt. De skillnader som uppmärksammas kan fullt möjligt vara mer lika än vad resultatet i studien visar på. Detta då en respondent mycket väl kan inneha samma åsikter som en annan men att den vid tillfället för intervjun inte hade detta i åtanke alternativt inte prioriterar ämnesområdet. Oavsett hur det faller sig har denna studie kommit fram till flertalet konkreta slutsatser och belyst diverse påtagliga aspekter och utvecklingsområden som förhoppningsvis fullföljer studiens syfte och den målsättning som från början dikterats.

## 6.3 Fortsatta studier

För vidare studier inom endast ämnesområdet partnering rekommenderas en kvalitativ studie gällande samarbetet mellan beställaren och huvudentreprenören. Hur involverade är de båda parterna och vad har det gett för konsekvenser? Är beställaren/huvudentreprenören mogen för att ingå partneringavtal? Är parterna jämnstarka eller inte och vad medför det för konsekvenser?

För vidare studier inom ämnesområdet underentreprenörer och partnering rekommenderas en kvantitativ studie med inriktning på om partnering är ekonomiskt lönsamt eller ej. Studien kan förslagsvis genomföras med matematiska beräkningar och jämförelser mellan olika projekt hos ett fallföretag. Är partnering lönsamt? Hur mycket skiljer sig vinsten/förlusten i ett partneringprojekt jämfört med ett projekt på fastpris?

Ytterligare ett förslag till vidare studier gällande underentreprenörer och partnering är att undersöka skillnaden i prestationer och engagemang hos underentreprenörerna beroende på om projektet är av typen strategisk partnering eller projektpartnering. Ger tidigare samarbeten ett ökat förtroende parterna emellan? Hur berörs relationerna av ett fortsatt samarbete? Hur påverkas projektet av ett tidigare samarbete?

Det kan även vara en god idé att forska vidare inom hur pass många underentreprenörer som bör involveras i partneringprojekt. Bör alla involveras eller är det lämpligare med endast en viss del? Vad innebär det för fördelar och nackdelar?

## 7. Referenser

- Anumba, C., Kamara, J. & Cutting-Decelle, A-F. (2007). *Concurrent Engineering in Construction Projects*. London: Taylor & Francis.
- Berman, A. & Snyder, S. (2012). *Fundamentals of nursing – concepts, process and practice*. 9. uppl., New Jersey: Pearson PLC.
- Bjerle, H. (2014). *Partnerskap – om kontraktens utformning vid partnering och liknande former av utökad samverkan I byggsektorn*. 2 uppl., Malmö: Exakta Print.
- Chalker, M. & Loosemore, M. (2016). *Trust and productivity in Australian construction projects: a subcontractor perspective*. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol 23, pp. 192-210.
- Chan, A. Chan, D. & Ho, K. (2003). *An empirical study of the benefits of construction partnering in Hong Kong*. *Construction Management & Economics*, Vol 21, pp. 523-533.
- Cheung, S., Ng, T., Wong, S. & Suen, H. (2003). *Behavioral aspects in construction partnering*. *International Journal of Project Management*, Vol 21, pp. 333-343.
- Eriksson, P-E. (2010). *Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented?*. *Construction Management & Economics*, Vol 28, pp. 905-917.
- Eriksson, P-E., Dickinson, M. & Khalfan. (2007). *The influence of partnering and procurement on subcontractor involvement and innovation*. *Facilities*, Vol 25 (5/6), pp. 203-214.
- Eriksson, P-E. & Hane, J. (2014). *Entreprenadupphandlingar – Hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation genom lämpliga upphandlingsstrategier?*[Rapport 2014:4]. Luleå tekniska högskola: Konkurrensverket.
- Fernström, G. (2012). *Handbok i partnering*. 2. uppl., Stockholm: Fernia Consulting AB.
- Gustavsson, Y. & Rupperecht Hjort, M. (2009). *Sega gubbar?* (Rapport). Stockholm; Stadskontoret. <http://www.statskontoret.se/upload/publikationer/2009/200906.pdf>
- Hallersbo, L. & Hogander, L. (2015). *Effekter av partnersamsamarbete i byggbranschen* (Rapport). Lund: Lunds Tekniska Högskola
- Kadefors, A. & Eriksson, P-E. (2014). *Forskningssammanställning utökad samverkan/partnering*. TRV 2014/50591
- Kumaraswamy, M. & Matthews, J. (2000). *Improved subcontractor selection employing partnering principles*. *Journal Of Management In Engineering*, Vol 16, p. 47.



- Merriam, S, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Packham, G., Thomas, B. & Miller, C. (2003). *Partnering in the house building sector: a subcontractor's view*. International Journal of Project Management, Vol 21, pp. 327-332.
- Patel, R. & Davidson, B. (2016). *Forskningsmetodikens grunder*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Skanska. (2017a). *Historien om Skanska*. <https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/historia/> [2017-09-19]
- Skanska. (2017b). *Kort om Skanska*. <http://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/kort-om-skanska/> [2017-09-19]
- Skanska. (2017c). *Verksamheten i Sverige*. <https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/verksamheten-i-sverige/> [2017-09-19]
- Skanska. (2016a). *Partnering*. <http://one.skanska/sv-se/My-unit/Organizational-units/Skanska-Sverige/Support/Partnering/> [2017-04-20]
- Skanska. (2016b). *Definition*. <http://one.skanska/My-unit/Organizational-units/Skanska-Sverige/Support/Partnering/Det-har-ar-Skanska-Partnering/Definition/> [2017-04-20]
- Stuckát, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Willman, A., Stoltz, P. & Bahtsevani, C. (2011). *Evidensbaserad omvårdnad – en bro mellan forskning & klinisk verksamhet*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Yin, R. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

# 8. Bilagor

## 8.1 Intervjumall förstudie

### **Allmänt**

Ge en kort beskrivning om dig och din roll på företaget.

Hur definierar du samverkan/partnering?

Vilken erfarenhet har du av samverkan/partnering?

### **Involvering av underentreprenörer**

På vilket sätt jobbar ni med underentreprenörer i samverkan/partnering?

Vad görs bra?

Vad kan göras annorlunda?

Hurdan erfarenhet har underentreprenörerna idag av samverkan/partnering?

Hur påverkar det projekten idag?

Vad tror du kan ändra på det?

Vilka fördelar/nackdelar ser ni med att involvera underentreprenörer?

När ser ni att underentreprenörerna ska inkluderas i samarbetet?

### **Underentreprenörernas inställning**

Hur ställer sig underentreprenören till att bli en del av samarbetet?

Vad tror du det beror på?

### **Vilka underentreprenörer ska inkluderas**

Vilka underentreprenörer ska inkluderas?

Varför just dessa?

### **Avslutning**

Har du några övriga kommentarer du vill tillägga?

## 8.2 Intervjumall huvudstudie: Projektchefer

### Allmänt

Ge en kort beskrivning om dig och din roll på företaget.

Vad har du för roll i projektet?

Hur länge har du varit delaktig?

Hur är er verksamhet upphandlad i projektet?

Hur ser du på det?

### Uppfattning om partnering

Beskriv vad partnering/samverkan innebär för dig?

Beskriv din erfarenhet av partnering/samverkan.

Hur många partneringprojekt har du deltagit i?

Hur tror du det påverkar projektet?

### Involvering av Underentreprenörer

Vilka underentreprenörer tycker du ska inkluderas i ett partneringsamarbete?

Varför just dessa?

När ser du att underentreprenörerna ska involveras?

Vad får det för effekter?

På vilket sätt jobbar ni med underentreprenörerna i just detta projekt?

Vad görs bra?

Vad kan göras annorlunda?

Beskriv hur underentreprenörerna involveras i projektet.

Vilka aktiviteter använder ni?

Beskriv hur upphandlingen av underentreprenörerna gick till.

Vad använder ni för drivkrafter/incitament i upphandlingen/avtalet?

Hur tror du att underentreprenörerna ställer sig till att bli en del av partneringsarbetet?

Vad tror du det beror på?

Hur påverkar det partneringsarbetet?

Hur känner du att samsynen om arbetsupplägget är mellan deltagande parter?

Hur känner du att underentreprenörerna har möjlighet att bidra till projektet? (kunskap, tankar, idéer)

Hur upplever du att samarbetet fungerar mellan er och underentreprenörerna?

Vad är bra?

Vad kan göras annorlunda?

Hur upplever du att kommunikationen fungerar mellan er och underentreprenörerna?

Vad är bra?

Vad kan göras annorlunda?

### **Avslutning**

Har du några övriga kommentarer du vill tillägga?

## 8.3 Intervjumall huvudstudie: Underentreprenörer

### **Allmänt**

Berätta kort om företagets verksamhet.

Ge en kort beskrivning om dig och din roll på företaget.

Vad har du för roll i projektet?

Hur är er verksamhet upphandlad i projektet?

### **Uppfattning om partnering**

Beskriv vad partnering/samverkan innebär för dig?

Beskriv din erfarenhet av partnering/samverkan

Hur många partneringprojekt har du deltagit i?

Hur tror du det påverkar projektet?

### **Involvering av underentreprenörer**

Hur är er verksamhet involverade i projektet?

Vad fungerar bra?

Vad kan göras annorlunda?

Hur ställer ni er till att bli en del av partneringsamarbetet?

Hur ser du på termen "öppna böcker" och gemensam budget?

När inkluderades er verksamhet i samarbetet?

Vad har det fått för effekter?

Hur känner du att samsynen om arbetsupplägget är mellan deltagande parter?

Hur känner du att din verksamhet har möjlighet att bidra till projektet? (kunskap, tankar, idéer)

Hur upplever du att samarbetet fungerar mellan er och entreprenören/beställaren?

Vad är bra?

Vad kan göras annorlunda?

Hur upplever du att kommunikationen fungerar mellan er och entreprenören/beställaren?

Vad är bra?

Vad kan göras annorlunda?

Hur påverkas er verksamhet av att delta i partneringsprojekt?

Hur påverkas era arbetsinsatser/prestationer?

Ser du någon skillnad i hur ni presterar i detta projekt jämfört med andra?

Vilka underentreprenörer tycker du ska inkluderas i partneringsamarbetet?

Varför just dessa?

### **Avslutning**

Har du några övriga kommentarer du vill tillägga?