

Ekonomiska nyttan med partnering

– en fallstudie av avslutade projekt



LUNDS
UNIVERSITET

Lunds Tekniska Högskola

**LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Institution för byggvetenskaper**

Examensarbete 22,5 högskolepoäng
Högskoleingenjör Byggt teknik med arkitektur 2020

Robert Baric & Martin Linell

© Copyright Robert Baric, Martin Linell

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Lunds universitet
Box 882
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering
Lund University
Box 882
SE-251 08 Helsingborg
Sweden

Tryckt i Sverige
Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds universitet
Lund 2020

Sammanfattning

- Titel:** Ekonomiska nyttan med partnering – en fallstudie av avslutade projekt
- Författare:** Robert Baric & Martin Linell
- Handledare:** Stefan Olander, *Universitetslektor, Avdelning för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola*
Johan Andersson, *Partneringledare, Skanska Sverige*
- Examinator** Radhlinah Aulin, *Universitetslektor, Avdelning för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola*
- Partnering:** Partnering är en samverkansform mellan beställare, entreprenörer, konsulter, leverantörer och kunder som tillämpas framförallt i komplexa byggnads- och anläggningsprojekt. Istället för den traditionella byggprocessen där beställaren och entreprenören är på olika sidor av bordet skapar man tillsammans en gemensam organisation. Personer med rätt kompetens och inställning väljs noggrant för att tillsammans bygga en god gemenskap som lägger grunden för projektet. När essentiell kompetens och erfarenhet involveras i tidigt skede skapas störst värde.
- Frågeställning:** Är ett partneringprojekt mer lönsamt än ett traditionellt fastprisprojekt för en entreprenör?

Vilka ekonomiska mervärden skapas för kundernas investeringar genom ett partneringprojekt?
- Metod:** Metoden för studiens första frågeställning utgjordes av en dokumentanalys samt en sekundärdatainsamling. För den andra frågeställningen utgjordes studien av en kvalitativ metod i form av semi-strukturerade intervjuer.
- Slutsats:** Det finns olika sätt att betrakta skillnaden i lönsamhet på dessa projekttyper, men utifrån undersökningen som gjorts på externa projekt hos Skanska Hus Syd så kommer man fram till att jämförelsen främst är till fördel av partneringprojekt. Med en konstant ökande omsättning av partneringprojekt varje år, som på många vis går förbi fastprisprojekt, så gör det partnering mest aktuellt för att få en större utdelning.

Kollar man dessutom på hur marginalen utvecklar sig från anbud till projektslut så observeras en mycket stabilare trend i att hålla sig till anbuds marginal i partnering samtidigt som man har lika höga förväntningar av lönsamhet i respektive projekttyp.

I en sammanslagning av alla projekt som utförts i partnering respektive traditionellt sätt så håller sig partnering i regel till den slutmarginal som man räknat med från början. I traditionella fastprisprojekt brukar marginalen genomsnittligt sjunka med 2,1 %.

De generella ekonomiska mervärdena som skapades för beställarna i denna studien var:

- Beställaren får rätt produkt till rätt pris inom ett kortare tidsspann
- Beställaren betalar endast för riskerna som sker
- Beställaren är mer involverad
- Beställaren får i projektet ett trevligare arbetsklimat
- Beställaren får mer valuta för pengarna
- Beställaren får en mer kostnadseffektiv entreprenad

Nyckelord: Partnering, samverkansform, projekt, komplext, ekonomi, lönsamhet, beställare, entreprenör

Abstract

- Title:** The economical profit in partnering – a case study of completed projects
- Authors:** Robert Baric & Martin Linell
- Supervisors:** Stefan Olander, *Senior Lecturer, Associate Professor, Division of Construction Management, Lund Institute of Technology*
Johan Andersson, *Partnering manager, Skanska Sweden*
- Examiner:** Radhlinah Aulin, *Senior Lecturer, Associate Professor, Division of Construction Management, Lund Institute of Technology*
- Partnering:** Partnering is a form of collaboration between clients, contractors, consultants, suppliers and customers, which is applied primarily in complex construction- and civil engineering projects. Instead of the traditional construction process, where the client and the contractor are on different sides of the table, they together create a joint organization. People with the right skills and attitude are carefully selected to together build a good community that lays the foundation for the project. When essential competence and experience are involved at an early stage the greatest value is created.
- Question formulation:** Is a partnering project more profitable than a traditional construction project for a contractor?

Which economical values are generated by the client's investments in a partnering project?
- Method:** The method for the study's first research question of a document analysis and a secondary data collection. For the second research question the study was based on a method of semi-structured interviews.
- Conclusion:** There are different ways of accounting the difference in profitability for these two types of projects but based on the study done on external project types at Skanska Hus Syd it is concluded that the comparison mainly is in favor of partnering projects. With a constant increase of turnover in partnering projects every year, that in many ways goes beyond fixed-price projects, it makes partnering most relevant in order to receive a larger payoff. If you also look at how the margin develops from proposal to project conclusion a much more stable trend is observed in retaining the margin at proposal in partnering while having equally high expectations of profitability in each project type.

In a collocation of all projects carried out in partnering and traditional ways partnering tends to keep the final margin that was initially calculated. In traditional fixed-price projects the margin usually drops by 2.1 % on average.

The general economic added values created for the clients in this study are:

- The client receives the right product at the right price within a shorter period of time
- The client only pays for the risks that occurred
- The client is more involved
- The client gets a better working climate during the project
- The client gets more value for his/her money
- The client receives a more cost-effective contract

Keywords: Partnering, collaboration, project, complex, economy, profitability, clients, contractor

Förord

Detta examensarbete på 22,5 högskolepoäng utgör den avslutande examinerande delen för högskoleingenjörutbildningen inom byggt teknik med arkitektur på Lunds Tekniska Högskola under vårterminen 2020. Examensarbetet gjordes i samarbete med Skanska, Hus Syd.

Vi vill dela ut tre stora tack. Det första är till vår handledare, Johan Andersson, på Skanska som gav oss möjligheten och förtroendet till att få utföra denna studien hos företaget. Trots situationen i världen med Covid-19 har vår handledare gjort en exemplarisk insats med att hjälpa och stötta oss under vårt examensarbete.

Vårt andra tack går till vår handledare, Stefan Olander, på Lunds Tekniska Högskola som med sin expertis har bidragit till att detta examensarbete genomförts väl.

Slutligen vill vi rikta det sista tacket till alla respondenter som har lagt ner sin tid för att bidra med värdefull information och kunskap till denna studien.

Det skall tilläggas att vi under denna studie haft stor glädje i att fördjupa oss i ett ämne som är av stor vikt för dagens byggbransch. Det är både motiverande och inspirerande att få arbeta med ett ämne som verkar vara av stort intresse för folk i branschen.

Helsingborg, juni 2020

Robert Baric & Martin Linell

Begreppsförklaring

Å-pris: Pris exklusive mervärdesskatt för enhet av arbete.

AB: Allmänna Bestämmelser för byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader.

ABT: Allmänna Bestämmelser för Totalentreprenader.

Anbudsmarginal: Ett procentuellt påslag vid ett inlämnande av anbud som skall täcka centrala administrativa kostnader samt vinst för entreprenören.

Beställare/Byggherre: Den som för egenräkning utför eller låter utföra byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader.

Bruttomarginal: Fastställd marginal efter projektslut som skall täcka centrala administrativa kostnader samt vinst för entreprenören.

Entreprenad: Kontratsarbeten jämte förekommande ÄTA-arbeten.

Entreprenadsumma: Kontraktssumma med justering för tillägg och avdrag samt i förekommande fall belopp avseende indexersättning, allt exklusive mervärdesskatt.

Entreprenör: En person eller ett företag som utför arbeten på entreprenad.

Externa projekt: Projekt med en beställare utanför koncernen.

Förfrågningsunderlag: Det underlag som beställaren tillhandahåller för utarbetande av anbud.

Kontraktssummor: I kontraktshandlingarna angiven ersättning för kontratsarbetena, exklusive mervärdesskatt.

Omsättning: Sammanlagda intäkter från sålda varor och utförda tjänster under en viss period.

Totalentreprenad: Entreprenad eller del av entreprenad där entreprenören i förhållande till beställaren svarar för projektering och utförande.

UE: Underentreprenör, den som inom arbetsområdet utför entreprenad åt huvudentreprenören.

Utförandeentreprenad: Entreprenad eller del av entreprenad där beställaren svarar för projektering och entreprenören svarar för utförande.

VS: Värme & sanitet.

ÄTA: Ändrings-, tilläggs- och avgående arbeten.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Historia	1
1.2 Bakgrund & Definition	1
1.3 Problemformulering	2
1.4 Syfte	2
1.5 Målformulering & Frågeställning	3
1.6 Avgränsningar	3
1.7 Disposition	4
2 Metod	5
2.1 Litteraturstudie	5
2.2 Fallstudie	5
2.3 Dokumentanalys	5
2.4 Databasinsamling	6
2.5 Kvalitativ intervju	6
2.6 Intervjumall	6
2.7 Urval av respondenter	7
2.8 Genomförande av intervjuer	7
2.9 Bearbetning och analys av intervjuer	8
2.10 Reliabilitet och validitet	8
2.11 Metodkritik	8
3 Bakomliggande teori	9
3.1 Vad är partnering?	9
3.1.1 Gemensam organisation	10
3.1.2 Gemensam ekonomi	10
3.1.3 Gemensamma mål	11
3.2 Framgångsfaktorer inom partnering	11
3.3 Risker i partnering	12
3.4 När är partnering aktuellt?	12
3.5 Upphandling och val av entreprenad- och ersättningsform	13
3.5.1 Samverkansform i partnering	14
3.5.2 Upphandlingsformer	14
3.5.3 Entreprenadformer	15
3.5.4 Ersättningsform	16
3.6 Tidigare studier	17
4 Empiri & Resultat	20
4.1 Fallföretag	20
4.2 Skanskas arbetssätt med partnering	20
4.2.1 Förståelse	21
4.2.2 Anbud	21
4.2.3 Våra första 100 dagar	21

4.2.4 Projektering	21
4.2.5 Produktion.....	22
4.2.6 Överlämnande & Eftermarknad	22
4.3 Lönsamhet partnering.....	22
4.3.1 Tidigare projektanalyser	22
4.3.2 Datainsamling	25
4.4 Sammanställning av intervjuer	28
4.4.1 Allmänt om partnering.....	28
4.4.2 Varför väljer beställaren att arbeta med partnering.....	29
4.4.3 Uppskattningen med partnering.....	29
4.4.4 Transparensen i partneringekonomi	30
4.4.5 Slutkostnadsprognos & budget.....	30
4.4.6 Vilket ekonomiskt mervärde skapas för kundens investering..	31
4.4.7 Övriga ekonomiska fördelar med partneringprojekt.....	33
4.4.8 Subjektiva tankar i skillnader mellan partnering och lägstaprisprojekt.....	34
4.4.9 När lämpar sig partnering.....	35
5 Analys & Diskussion.....	37
5.1 Tidigare projektanalyser.....	37
5.2 Datainsamling	38
5.3 Analys av intervjuer	40
5.3.1 Allmänt om partnering.....	40
5.3.2 Varför väljer beställaren att arbeta med partnering.....	40
5.3.3 Uppskattning med partnering.....	41
5.3.4 Transparensen i partneringekonomi	41
5.3.5 Slutkostnadsprognos & budget.....	42
5.3.6 Vilket ekonomiskt mervärde skapas för kundens investering..	42
5.3.7 Övriga ekonomiska fördelar med partneringprojekt.....	43
5.3.8 Subjektiva tankar i skillnader mellan partnering och lägstaprisprojekt.....	44
5.3.9 När lämpar sig partnering.....	44
6 Slutsats.....	46
6.1 Är ett partneringprojekt mer lönsamt än ett traditionellt fastprisprojekt för en entreprenör?.....	46
6.2 Vilka ekonomiska mervärden skapas för kundernas investeringar genom ett partneringprojekt?	46
6.3 Framtida utvecklingsmöjligheter	47
7 Litteraturförteckning	48
8 Bilagor.....	52
8.1 Bilaga 1 - Intervjuunderlag	52
8.2 Bilaga 2 - Projektdata	53

1 Inledning

Det första kapitlet presenterar inledningen i denna studien och dess ämne. Avsnitt som historia, bakgrund & definition, problemformulering, syfte, målformulering & frågeställning och avgränsningar beskrivs.

1.1 Historia

Inom byggbranschen tillämpades samverkansformen partnering första gången i USA på 1980-talet och introducerades först av US Army Corps of Engineers (Weston & Gibson, 1993). Därefter implementerades partnering i England och Danmark av beställarna efter att flera projekt genomfördes med ständiga tids- och kostnadsöverdrag samt tvister. Anledningen till att dessa länder var tidigare med partnering än Sverige var att initiallägena inte var lika goda för England och Danmark som för Sverige. Grunden för detta var konkurrenskraften i Sverige som höll priserna nere. Samt de höga skatterna som gjorde att kunderna inte hade råd att bygga dyrt (Fernström, 2007).

1.2 Bakgrund & Definition

Inledningsvis i detta examensarbete citeras författarna Kadefors & Eriksson (2014) för valet av att använda ordet partnering för ämnet och i studien.

”I svensk anläggningssektor används begreppet Utökad samverkan, men det är kopplat till en svensk modell och därför mindre användbart i en generell översikt. Vi har valt att företrädesvis använda begreppet partnering, eftersom det är kort, internationellt och omfattar i princip alla former av samverkan.” – s.14 (Kadefors & Eriksson, 2014)

Byggnadsbranschen är präglad av åtskilliga problem så som brist på samarbete, begränsad tillit, och ineffektiv kommunikation vilket leder till konfliktfyllda relationer mellan projektets aktörer. Dessa relationer reflekteras sedan i förseningar i projektet, svårigheter att avgöra anspråk, ökad kostnad, rättstvister och ett klimat påverkat av vinst-förlust mentalitet (Mosley, m.fl., 1992).

Enligt Chan, m.fl., (2004) är partnering ett arbetsätt som försöker att skapa en effektiv process för projektledningen mellan två eller flera aktörer. Partnering siktar på att generera en organiserad miljö baserad på tillit, öppen kommunikation och involverade anställda. Över åren har partnering utvecklats till ett innovativt tillvägagångsätt för upphandlingen av byggnationsservice inom branschen. Risken för ökade kostnader och förseningar minskar som resultat av bättre tid- och kostnadskontroll över projektet (Black, m.fl., 2000)

Partnering är en samverkansform mellan beställare, entreprenörer, konsulter, leverantörer och kunder som tillämpas framförallt i komplexa byggnads- och anläggningsprojekt. Istället för den traditionella byggprocessen där beställaren och entreprenören är på olika sidor av bordet skapar dem tillsammans en gemensam organisation. Personer med rätt kompetens och inställning väljs noggrant för att tillsammans bygga en god gemenskap som lägger grunden för projektet (Hansson, m.fl., 2015). När essentiell kompetens och erfarenhet involveras i tidigt skede skapas störst värde. Medverkande i projektet utgår från en gemensam framtagen vision, samordnad organisation och öppen ekonomi, där samarbetet utgår från tillit, förtroende och dialog. Grundidéen är enligt Hansson, m.fl., (2015) att beställaren tidigt samlar den kompetens som behövs för att genomföra projektet och bildar en projektorganisation. Projektorganisationens hela kompetens medverkar från start till skillnad från en traditionell utförandeentreprenad där konsulter och entreprenörer verkställer sina respektive delar. Projektet begränsas då eftersom motiv och förutsättningar fattas för genomförande av ett partneringprojekt.

Utbyte av information inom projektgruppen är en kritisk faktor för projektets framgång. När den rätta projektorganisationen är identifierad kommer den att försäkra att allas respektive insats bidrar till projektet. Utbytet av resurser förlitar sig att dem inblandade håller tillit för varandra och att inte materialet och informationen används för egen vinning (Cheng, m.fl., 2000).

1.3 Problemformulering

Byggprojekt handlas generellt upp till fast pris där anbudsgivare konkurrerar med varandra under tidspress för att lämna ett anbud som är mest till lags för beställaren. De omfattande handlingarna i förfrågningsunderlaget som anbudsgivarna kalkylerar på kan innehålla en hel del oklarheter trots beställarens ansvar att följa AB04 eller ABT06 att upprätta ett korrekt förfrågningsunderlag. Även ifall det följs kan entreprenören tolka oklarheter till sin fördel. *”Det talas om lägsta kostnadens princip som innebär att ett antal arbeten som beställaren avsett skall ingå i entreprenaden, förvisso måste utföras av entreprenören men till extra ersättning som ett s.k. ÄTA-arbete.”* (Hane, 2016). Detta är ett problem inom byggbranschen där ÄTA-arbeten uppstår som konsekvens av mindre bra handlingar. En lösning till det så kallade ÄTA-kriget kan vara ett partneringprojekt mellan beställaren och entreprenören. Med detta examensarbete kommer vi därför ta reda på ifall ett partneringprojekt är mer lönsamt än ett traditionellt ”lägstaprisprojekt” för entreprenören och hur den ekonomiska nyttan med detta arbetssätt visar sig vara för beställaren samt vilka ekonomiska mervärden som skapas för kunden och dess investering.

1.4 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att undersöka vad den ekonomiska nyttan med partnering är. Det tänkbara resultatet är att förtydliga en övergripande blick över den ekonomiska nyttan och även redogöra hur lönsamheten skiljer sig mellan partneringprojekt kontra traditionella

fastprisprojekt för entreprenören. Detta examensarbete kommer också beskriva hur ett partneringsprojekt bidrar till ett ekonomiskt mervärde för kundens investeringar.

1.5 Målformulering & Frågeställning

Målet med examensarbetet är att ta reda på ifall ett partneringsprojekt är mer lönsamt än ett traditionellt fastprisprojekt för entreprenören. Studien kommer också ta reda på vilka ekonomiska mervärden som skapas för kundernas investering efter ett partneringsprojekt. För att nå målet baseras denna studie på två frågeställningar:

- *Är ett partneringsprojekt mer lönsamt än ett traditionellt fastprisprojekt för en entreprenör?*
- *Vilka ekonomiska mervärden skapas för kundernas investeringar genom ett partneringsprojekt?*

1.6 Avgränsningar

Detta examensarbete har i syfte att fördjupa sig i den ekonomiska nyttan med partnering samt kundernas åsikt om hur deras investeringar i projekt genereras till ett ekonomiskt mervärde. Andra segment och faktorer inom partnering som kan anses vara relevant till ämnet kommer delvis involveras för att förstärka studiens resultat. Geografiska avgränsningar kommer endast begränsa sig till Skåne län och företagen vi kommer involvera är Skanska och indirekt företagen de haft projekt med. Dock nämns internationella studier som gjort undersökningar av samma karaktär som denna studien. Detta examensarbete kommer även bara avgränsa sig till avslutade projekt med externa kunder hos Skanska Hus Syd. För studiens slutsats baseras den första frågeställningen på data från Skanska. I den andra frågeställningen baseras den på de projekt de intervjuade respondenterna hade med Skanska.

För att göra studien och jämförelsen mellan arbetssätt ännu tydligare definieras varje projekttyp på följande sätt:

- **Traditionella lägstaprisprojekt** – Totalentreprenader med fast pris som ersättningsform. Under studiens gång förkortas detta många gånger ned till ”fastprisprojekt” för enkelhetens skull.
- **Partneringsprojekt** – Totalentreprenader med samverkansform partnering och löpande räkning som ersättningsform. Löpande räkningen utförs i största majoritet mot ett riktpolis med tillhörande incitamentsfördelning.

1.7 Disposition

För att få en övergripande blick över vad som tas upp i respektive kapitel redovisas studiens disposition i form av en tabell, se tabell 1.

Tabell 1: Dispositionsplan

Kapitel	Titel	Innehåll
1	Inledning	Studiens bakgrund, historia, syfte, mål- och problemformulering, frågeställningar, avgränsningar och disposition.
2	Metod	Beskrivning av metodval och studiens tillvägagångsätt.
3	Bakomliggande teori	En sammanställning av litteraturstudien som lägger grunden för denna studien.
4	Empiri & Resultat	Fallföretaget Skanska och dess arbetssätt med partnering beskrivs. Tidigare projektanalyser och datainsamling presenteras. Intervjurespondenters svar sammanställs.
5	Analys & Diskussion	Resultatet av studien diskuteras och analyseras i förhållande till bakomliggande teori.
6	Slutsats	En slutsats av studiens resultat utifrån syfte och frågeställningar. Fortsatta studier föreslås.
7	Litteraturförteckning	Arbetets fullständiga källor.
8	Bilagor	Intervjuunderlag och projektdata.

2 Metod

I andra kapitlet redovisas metoden för studien. Tillvägagångssättet för insamling och analys av empiri som grundar resultatet i denna studien beskrivs samt trovärdigheten. Metoden för insamling av information för detta examensarbete kommer ske via en dokumentanalys och datainsamling av information tillhandahållen av Skanska, en litteraturstudie samt intervjuer. Förberedelser sker genom en litteraturstudie för bredare och djupare kunskap om samverkansformen partnering. För ytterligare kunskap kompletteras det med intervjuer med relevanta och insatta personer. Informationen från intervjuerna kommer baseras utifrån ett kvalitativt intervjuunderlag.

2.1 Litteraturstudie

Inledningsvis för denna studien grundades kunskap och information med en litteraturstudie. Denna litteraturstudien baserades av intern information från fallföretaget samt externa litteratur i form av tidigare vetenskapliga rapporter. I studiens kapitel 3, bakomliggande teori, sammanställs litteraturstudien.

2.2 Fallstudie

En fallstudie har utförts med ett specifikt företag för att kunna ta del av verkliga siffror från både traditionella fastprisprojekt och partneringprojekt. Fördelen med att göra studien med ett företag är att man kan få åtkomst till dess uppgifter och data som man annars hade haft svårigheter att få tag i som ensamstående utförare. Saker som projektspecifika marginaler och omsättningar har en tendens till att vara sekretessbelagda och därmed hade det kunnat hålla denna studien ifrån att vara lika framgångsrik. Fallföretaget möjliggör även att man lättare får åtkomst till kunskaper och tankar från individer som är värdefulla och kunniga inom ämnet av denna studien. Intresset finns även hos företag att jobba tillsammans, för samtidigt som fallföretaget ger möjligheten till att använda dess data och resurser tillgodoses företaget med en undersökning som ligger i företagets intresse. Fallstudien bestod närmare bestämt av en dokumentanalys och datainsamling som gjorts på företagets olika projekt samt kvalitativa intervjuer med personer som varit involverade i de olika projekten.

2.3 Dokumentanalys

Till en början så har man i denna studie analyserat Skanskas grafer och reflektioner över utvecklingen av partneringprojekt i jämförelse med fastprisprojekt under de senaste åren. Detta är uppgifter som man fått ta del av genom Skanskas intranät. Dokumenten studien analyserar är 55 externt vunna projekt under perioden 2015–2019 i Skanska Hus Syd varav 27 är fastprisprojekt och 28 partneringprojekt.

2.4 Datainsamling

För vår första frågeställning där vi besvarar om lönsamheten är större för ett partneringsprojekt än ett traditionellt fastprisprojekt gjordes en sekundärdataundersökning på Skanskas avslutade externa projekt år 2016–2019 som omfattade 44 projekt varav 27 stycken var fastprisprojekt och 17 stycken partneringsprojekt.

Innan man planerar en undersökning bör man enligt Damström (2005) alltid utreda om redan färdigställd statistik kan ge svar på de aktuella frågeställningarna. Med sekundärdata kan man antingen finna svaren direkt eller göra nya behandlingar av statistik och tabeller. Datamaterialet som undersöktes var lagrat på Skanskas interna system och på grund av sekretessbelagt material är underlaget för denna studien framlagt av en controller på Skanska. Vid användningen av det redan insamlade materialet över siffror och procentsatser i segment som berör fastställda projektslutsprognoser över omsättning, produktionskostnad, bruttoresultat samt bruttomarginaler men även över anbudsmarginaler, så menar författaren Damström (2005) att datan för en sekundärdataundersökning kan användas direkt eller att ytterligare bearbetning av materialet är nödvändigt. För denna studien bearbetades därför materialet som tillhandahålldes från Skanska.

2.5 Kvalitativ intervju

För att grundlägga med kunskap och information för att besvara den andra frågeställningen i denna studien utgjordes tillvägagångssättet av en semi-strukturerad kvalitativ intervju.

Med semi-strukturerat menas att intervjuarna skapar frågor som skall besvaras men att den intervjuade har stor frihet att utforma svaren. Det är heller inte nödvändigt att frågorna ställs i en bestämd ordningsföljd, detta medför att intervjun mer har formen av ett samtal. Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och kvalitéer i den intervjuades uppfattningar om något specifikt. Detta kan generera information av olika karaktär, till exempel kan den leda till en nyanserad beskrivning av allmänna och triviala händelser i den intervjuades vardag. Med en kvalitativ metod menar man att forskningen baserar insamlingen av information på ”mjuka” parametrar som till exempel i form av kvalitativa intervjuer (Patel & Davidson, 2011).

2.6 Intervjumall

Frågorna i underlaget för intervjun med respondenterna grundades på detta examensarbetets frågeställningar. Inledningen i intervjuunderlaget består utav formaliteter, sedan går temat mer mot samverkansformen partnering och det specifika projektet respondenten och Skanska bedrev tillsammans. Sista delen av intervjun omfattade respondentens egna åsikter om skillnaden mot ett fastprisprojekt och de ekonomiska mervärdena som utvecklades genom ett partneringsprojekt. Intervjuerna var semistrukturerade och under intervjuernas gång uppstod

spontana följdfrågor som ledde till reflektioner och diskussion för mer utförliga och djupare svar för varje specifikt projekt. För intervjumallen se bilaga 1.

2.7 Urval av respondenter

Urvalet av respondenterna togs fram ur Skanskas kundkrets med hjälp av handledaren från Skanska. Respondenterna var alla ledande personer från externa och avslutade projekt. Valet att intervjua personer från beställarsidan med beslutsfattande ställning berodde på deras roll i projekten och för att kunna ge denna studien ett djup samt relevans. Urvalet av respondenter begränsades till 6 stycken för att få mer djupgående åsikter, tankar och information kring de relevanta projekten som beställarna hade med Skanska.

Tabell 2: Översikt respondenter

Respondenter	Titel	Bransch- erfarenhet	Datum & Tid	Hur	Längd
Respondent 1	Projektledare	24 år	8/4–20 kl 13:00	Microsoft Teams	00:33:52
Respondent 2	Projektledare	30 år	14/4–20 kl 13:00	Microsoft Teams	01:21:59
Respondent 3	Projektledare	15 år	15/4–20 kl 10:00	Microsoft Teams	00:47:42
Respondent 4	Partneringledare	20 år	17/4–20 kl 13:00	Microsoft Teams	01:03:27
Respondent 5	Partneringledare	16 år	23/4–20 kl 11:00	Microsoft Teams	00:55:07
Respondent 6	Projektledare	7 år	24/4–20 kl 14:00	Microsoft Teams	01:10:59

2.8 Genomförande av intervjuer

Genomförande av de samtliga sex intervjuerna för denna studien gjordes på distans via programmet Microsoft Teams. Inledningsvis skickades ett mail ut med en förfrågan om en intervju, vid ett godkännande skickades en mötesförfrågan ut med ett bifogat intervjuunderlag för respondentens möjlighet att ta fram eventuell nödvändig information. Det bifogade dokumentet innehöll även ett följebrev. Se bilaga 1 för intervjuunderlaget. För att sammanställa svaren från intervjuerna korrekt spelades intervjuerna in via Microsoft Teams för att sedan kunna transkriberas.

2.9 Bearbetning och analys av intervjuer

När intervjuerna var utförda och transkriberingen färdigställd skapades 9stycken huvudrubriker med ett genomgående tema. Efter intervjuerna förklarar författarna Patel & Davidson (2011) att den kvalitativa analysen, från till exempel en videoinspelning, skrivs ner i text för att beskriva innehållet från inspelningen och därmed gör det enklare att kunna bearbeta materialet. Under varje rubrik i avsnitt 4.3 sammanställs de olika respondenternas svar samt åsikter.

2.10 Reliabilitet och validitet

Synonymer för validitet och reliabilitet är autenticitet respektive pålitlighet. Dessa omfattar kvaliteten i kvalitativa studiers forskningsprocess och beskriver trovärdigheten i valet av metod för studien (Patel & Davidson, 2011).

I den kvalitativa metoden utfördes intervjuer för studiens andra frågeställning. För att hålla en hög trovärdighet i studien baserades frågorna på studiens ämne och bakomliggande teori skapade grund för detta. Fundamenten genererade att det under intervjuerna kunde uppstå paralleller som adresserade tillbaka till den bakomliggande teorin i ämnet. Denna studien baseras på frågeställningar som fallföretaget vill ha svar på. Därför anses också frågorna autentiska i samband med fallföretagets genuina intresse för studiens ämne. En återkoppling till respondenterna gjordes efter slutförd transkribering av intervjuerna för ett godkännande av respektive respondent över om transkriberingen var korrekt. Anledningen för ett godkännande var att minska eventuella brister i empirin.

För reliabiliteten av studien bekräftades teorier och definitioner av flera källor, både från rapporter och böcker. Information och kunskap om ämnet partnering har också hämtats från personer med ansedda roller i byggbranschen.

2.11 Metodkritik

Då denna studien jämför ifall ett partneringsprojekt är mer lönsamt än ett traditionellt fastprisprojekt undersöks tillhandahållna data från fallföretaget Skanska. Detta blir väldigt avgränsat för att dra generella slutsatser för byggbranschen. Skulle omfattningen utvidgas till fler geografiska lägen samt fler projekt kan slutsatserna bli annorlunda än vad denna studien kom fram till. Även ifall andra eller fler respondenter hade deltagit i denna studien kanske slutsatsen för den andra frågeställningen skulle avvika från de dragna slutsatserna.

3 Bakomliggande teori

Följande kapitel framför sammanställningen av den litteraturstudie som stödjer grunderna i denna studie samt för genomförandet av empirin. I kapitlet beskrivs kortfattat partnering, olika upphandlingsformer, entreprenadformer, ersättningsformer samt varianter av partnering.

3.1 Vad är partnering?

Partnering är ett strukturerat och djupare samarbete mellan beställare, entreprenörer, konsulter och leverantörer. Partnering i sig är inte en entreprenadform utan en samverkansform som ryms inom gränserna för de befintliga entreprenadformerna (Heed, 2017).

Partnering, även kallad utökad samverkan, är en process under vilket organisationer utvecklar en mer samverkansinriktad relation karakteriserad av följande punkter enligt författarna Hansson, m.fl., (2015):

- Parterna tar gemensamt fram ett måldokument för projektet.
- En särskild samverkansgrupp, bestående av nyckelpersoner som representerar parterna, bildas och arbetar för måluppfyllelse.
- Samverkansgrupperna bygger medvetet upp respekt och förtroende för varandras roller.

Olika moment som kan få en samverkan till att förbättras är gemensam målstyrning, organisation och processledning, riskhantering, konfliktlösningsmetoder, kontinuerlig uppföljning och förbättring samt öppenhet i frågor av gemensam typ. Samverkan kan tas till en ännu högre nivå genom fördjupad målstyrning, fördjupade insatser för grupputveckling, ökad delaktighet av övriga aktörer, systematisk kompetensutveckling, aktiv design, omvärldskommunikation, branschutveckling och benchmarking skriver Hansson, m.fl., (2015). Författarna nämner i sin bok de centrala inslagen för en partneringprocess:

- Relationsbyggande processer
- Ett gemensamt mål
- System för problem- och konfliktlösning
- System för uppföljning av mål och förbättringar
- Projektgemensamma möten i form av workshops

Grundkomponenterna i ett partneringprojekt för studiens fallföretag, Skanska, är gemensam organisation, gemensam ekonomi och gemensamma mål, se figur 1. Dessa komponenter kommer beskrivas i kommande avsnitt.



Figur 1: En bild över grundkomponenterna i ett partneringsprojekt (Heed, 2017) * Tillstånd att använda figur från Skanska.

3.1.1 Gemensam organisation

Formationen av en allians mellan olika organisationer har blivit ett styrningsmedel som förbättrar prestationen i verksamheter och effektiviteten i styrningen skapar och håller konkurrensfördelar på byggnadsmarknaden (Sash, 1998).

Ett byggprojekt är oftast organiserat efter hierarkiskt rangordnade roller, så som beställare, entreprenörer, underentreprenörer, ingenjörer etcetera. De olika parterna besitter olika kunskaper och färdigheter och som resultat uppstår invecklade relationer internt i projektet. Sköts detta inte korrekt uppstår friktion i projektets utförande påstår författarna Cheng, m.fl., (2000). Dem skriver också att definitionen av partnering är en kooperativ strategi som organisationer tillämpar för att förändra och tilläga de traditionella gränserna som separerar konkurrensen mellan organisationer. Med detta skapar organisationen en sammanhängande atmosfär som alla projektmedlemmar öppet intergrerar med varandra i (Cheng, m.fl., 2000).

Ett väsentligt hjälpmedel för att skapa förtroende och ena parterna i projektorganisationen är genom teambuilding. Detta hjälper gruppen att fokusera på kompetenserna inom gruppen istället för att individuellt försöka göra det lukrativt för sin egna organisation (Hellard, 1996).

Fernström (2009) skriver att ifall beställaren vill lyckas med ett partneringsprojekt så måste de ansvara för att få rätt sammanhållning i projektorganisationen. Alla deltagare måste ha rätt bakgrund samtidigt som de ska trivas att arbeta i grupp. En fördel är också ifall deltagarna har erfarenhet från liknande projekt.

3.1.2 Gemensam ekonomi

En kugge i samverkanshjulet för fallföretaget är den gemensamma ekonomin i projektet. Ekonomin är och förblir det viktigaste för ett lyckat projekt och öppenhet samt förtroende krävs när många intressenter är inblandade (Fernström, 2009). Man talar om öppna böcker och en gemensam ekonomi, där definitionen av öppna böcker är att parterna har insyn i varandras ekonomi. Det viktiga är inte insynen i varandras ekonomi utan att skapa förtroende. En gemensam ekonomi innebär transparens och att ekonomin i projektet bör vara gemensamt mellan parterna. Med öppna böcker kommer också den gemensamma riskhanteringen som

gör det lättare för parterna att arbeta tillsammans då behovet av att gardera sig minskar (Fernström, 2007). Deltagarna i projektet arbetar med ökad kostnadsmedvetenhet som resultat med öppna böcker i projektet skriver Olsson (2012) och nämner att en av fördelarna är att beställaren endast betalar för de risker som faller ut. Kostnadsmedvetenheten bidrar till att parterna i projektet väljer mer kostnadseffektiva val samt att alla inblandade är välinsatta i hur resurserna placeras och utnyttjas i projektet (Bjerle, 2014).

3.1.3 Gemensamma mål

Byggprocessen tenderar att likna ett stafettlopp där många intressenter i processen har olika mål och information. Likt en stafettpinne skall det lämnas över till nästa skede av processen vilket skapar problem i branschen där information lätt tappas bort menar författaren Fernström (2009). Författaren menar att man under uppstartmötet därför skall ägna tid tillsammans för att gemensamt ta fram mål för byggherrens bästa. Dessa mål dokumenteras och definieras sedan som en partneringdeklaration som alla parter undertecknar. Fernström (2009) skriver också att gemensamma mål får alla att samverka och dra åt samma håll. Ett gemensamt måldokument som formuleras övervägs som det enskilt viktigaste verktyget för att utveckla en relation inom partneringprojektet (Thompson & Sanders, 1998). Enligt Rhodin (2002) är det viktigt att målen verkligen delas och förstås av alla i projektorganisationen ifall sammanhållning skall råda.

3.2 Framgångsfaktorer inom partnering

Den största anledningen till framgången med partnering är att samtliga parter trivs och presterar bättre när de har gemensamma mål. Projektorganisationen har roligt tillsammans när dem jobbar mot ett gemensamt mål. Genom att alla samverkar och bidrar så skapas en kultur av samarbete och en kreativ arbetsmiljö. Problem löses tillsammans utan att bli betraktade som tvister (Hansson, m.fl., 2015).

För att ett partneringprojekt skall fungera skriver Hansson, m.fl., (2015) att det är viktigt att alla nyckelpersoner är utbildade inom partnering. Ju fler grundkomponenter i partnering som tillämpas i projektet desto bättre upplever beställaren resultatet av samverkan. De identifierade framgångsfaktorerna är enligt författarna:

- Öppen dialog mellan organisationer, i partneringgruppen och mellan övriga inblandade individer.
- Nyckelpersoner är redo att acceptera och dela på ansvaret för fel och misstag som uppstår.
- Det finns ett ekonomiskt incitament för att dela på kostnadsreduktionerna i projektet.
- Det finns en pådrivande partneringledare under processen.
- Arbets sättet inom partnering upprepas med jämna mellanrum.
- Samtliga centrala aktörer i ett projekt medverkar.

Beställarens medverkan är av en väldigt stor betydelse. Utan beställarens medverkan kan det riskera att fokuset blir för stort på kostnadsänkningar. Detta kan vidare leda till att möjligheten att höja den allmänna kvalitén fasas ut menar Hansson, m.fl., (2015).

3.3 Risker i partnering

Då det är väldigt viktigt att all personal i projektorganisationen är utbildade inom partnering och förstår samverkan så är det en stor risk att det vid byte av personal introduceras individer med ingen respekt eller förståelse för partnering. Personalbyte kan orsaka tvister om betydande belopp då den tillträdande personen inte respekterar att projektet var avtalat att genomföras i samverkan, att de inte är förtrogna med det gemensamma målet och budgeten. En annan risk är att samarbetsavtalet inte är utförligt definierat vilket vidare leder till oklarheter om vem som ska ta ansvar för olika konflikter. Ytterligare risker uppstår när individer blir nyintroducerade till partnering efter många års erfarenhet av traditionella projekt. Man börjar samverka för att sedan när arbetet verkställs hamna i samma tanke och inställning som i projekt utan partnering. Det kan även hända att man glömmer det tydliga fördelade ansvaret för utförande och funktion, oavsett erfarenhet inom partnering (Hansson, m.fl., 2015).

3.4 När är partnering aktuellt?

När partnering inte skall användas är enklare att veta än när det skall användas. Närmare bestämt när produkten är bestämd, väletablerad och risken är låg. Eftersom processen för partnering kräver extra tider för projektmöten, uppföljningar och byråkrati lämpar sig partnering inte för mindre och enklare projekt (Fernström, 2007). Partnering bör tillämpas när risken för projekten är större och komplexiteten är högre. Fernström (2007) listar också när partnering är ett mer förmånligt alternativ så som att hålla sig inom korta tidsramar, att pressa budget för en lägre slutkostnad, hitta innovativa lösningar med de andra delaktiga parterna samt fortsätta förbättra och utveckla.

Enligt Byggherrarna (2018) passar inte partnering för alla typer av projekt och inte heller organisationer, detta gäller både för entreprenörer som beställare. Dem skriver också att vissa typer av byggprojekt är mindre lämpliga i fastprisprojekt på grund av högre grad av osäkerhet än i vanliga byggprojekt som till exempel utvecklingsprojekt, tekniskt komplicerade projekt och projekt där kund Anpassning sker löpande under produktionen. Dessa osäkerheter medför att upphandlingen inte bedöms särskilt lämplig för ändamålet och där partnering är ett etablerat sätt att balansera att risken inte skenar för kostnaden i löpande räkning som ersättningsform. Denna balans sker genom att beställaren har en högre grad av närvaro samt kontroll än i ett traditionellt fastprisprojekt (Byggherrarna, 2018).

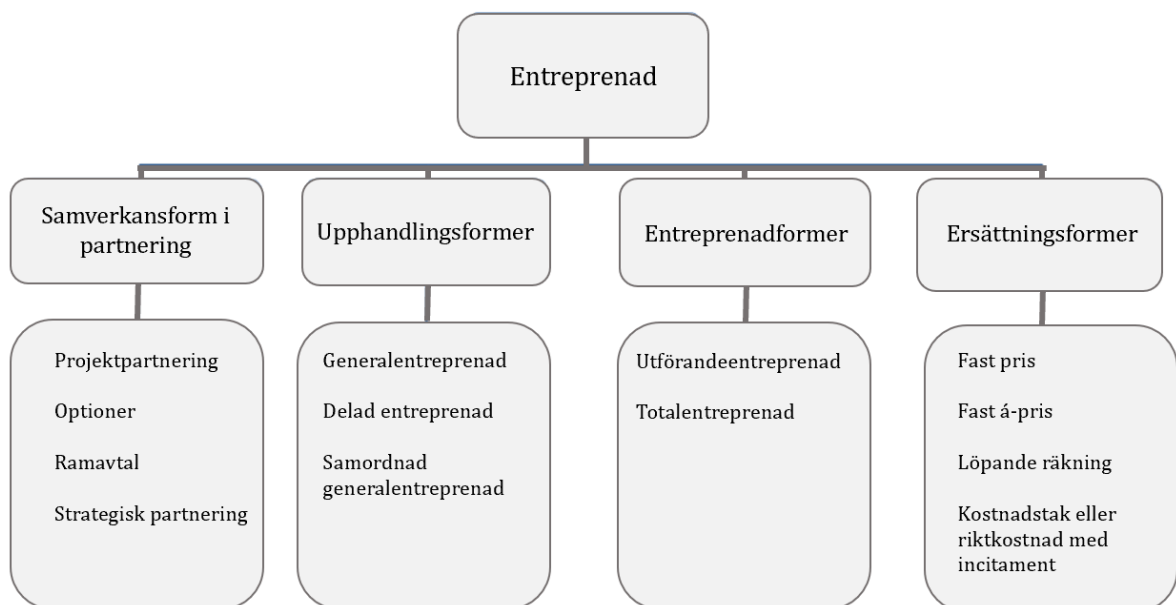
Fallföretagets syn på när partnering lämpar sig är när det gäller projekt där komplexiteten är hög. Dessutom när det finns särskilda hållbarhetsbehov eller när innovativa tekniska lösningar efterfrågas. Störst värde skapas när erfoderlig kompetens och erfarenhet involveras

i tidigt skede. Projektets aktörer utgår ifrån en gemensamt framtagen målbild, integrerad organisation och öppen ekonomi, där samarbetet baseras på dialog, förtroende och tillit (Heed, 2017).

Författarna Kadefors & Eriksson (2014) nämner flera exempel då samverkansformen partnering är tillämpligt och aktuellt. Bland annat kan beställaren välja partnering för att försäkra sig om att hålla sig inom ramarna för tid och budget, för att parterna i projektet skall engagera sig i att tillsammans lösa problem, hålla kostnaderna nere, skapa en godare arbetsmiljö, hantera risker samt kompetensutveckla. Dem tillägger att värdet med partnering är särskilt värdefullt vid större projekt då osäkerheten och riskerna är högre. Det anses också betydelsefullt då komplexiteten är högre. Författarna skriver också att eftersom partnering medför extra utgifter för uppstarten av en projektorganisation skriver dem att motivationen kräver en viss storlek på projektet (Kadefors & Eriksson, 2014).

3.5 Upphandling och val av entreprenad- och ersättningsform

Samverkansformen partnering utesluter eller förändrar fortfarande inte de grundkomponenter som formar en byggprocess. I detta fall syftar man på upphandlingsform, entreprenadform och ersättningsform (Offrell, m.fl., 2017). Ett partneringsprojekt kan alltså exempelvis byggas på delad entreprenad eller generalentreprenad, totalentreprenad eller utförandeentreprenad och fast pris eller löpande räkning. Självaste samverkansformen är mer eller mindre som ett ”täck” över hela byggprocessen, se figur 2 över entreprenaddisposition. Det är ett allmänt arbetssätt som skall implementeras i alla byggprocessens delar. Med andra ord kan i princip ett traditionellt lägstaprisprojekt ha en samverkansform partnering genom att bara förändra allmänt arbetssätt och samarbete. I denna studie har man dock valt att arbeta med de allra vanligaste av varianter, vilka nämns under rubrik 1.6 Avgränsningar.



Figur 2: Entreprenaddisposition (Bjerle, 2014)

3.5.1 Samverkansform i partnering

Partnering i sig kan ha olika varianter beroende på projekttyp samt hur många och långa projekten är som man har framför sig. Nedanstående avsnitt beskriver olika kontrakttyper av partnering.

3.5.1.1 Projektpartnering

När samverkan i partnering omfattas i bara ett projekt så benämns det som projektpartnering (Hansson, m.fl., 2015).

3.5.1.2 Optioner

Optioner är avtalsklausuler som beskriver en beställares möjlighet att beställa mer jobb av en entreprenör utan att en ny upphandling behöver genomföras. Då en option inte innebär en skyldighet att beställa mer arbete kan denna typ av kontrakt vara lämplig när en beställare bara tror och inte med säkerhet kan lova att denne kommer beställa mer jobb i framtiden (Ekambaram, m.fl., 2003; Bergman & Lundberg, 2009).

3.5.1.3 Ramavtal

Enligt LOU 2 kap. 15 § är ramavtal just ett avtal som ingås med en eller flera upphandlade myndigheter och en eller flera leverantörer i syfte att fastställa villkoren för senare tilldelning av kontrakt under en given tidsperiod. Detta innebär att flera beställare kan gå samman och tillsammans upphandla ramavtal för att på så sätt öka sin upphandlingsvolym och göra det möjligt för stordriftsfördelar både för beställarna och för entreprenörerna (Eriksson & Hane, 2014).

3.5.1.4 Strategisk partnering

Fallet där samverkan i partnering omfattar flera entreprenader i följd kallas för strategisk partnering. Strategisk partnering lämpar sig därför när det finns likheter och upprepningsmöjligheter mellan delprojekten, på så vis kan man få ut effekterna av organisationens lärande. Med organisationens lärande syftar man ofta på de olika lösningar och arbetssätt som man kan ha kommit fram till och inläringen av varandras sätt att jobba. Strategisk partnering lämpar sig även när man vill bedriva någon typ av utveckling samtidigt som man genomför samarbeten i projekt. Strategisk partnering kan därmed främja både kortsiktig effektivitet och långsiktig innovation. En annan fördel med strategisk partnering är att entreprenörens förståelse och kunskap om beställaren och dennes behov ökar, vilket främjar kvalitet och kundanpassning (Hansson, m.fl., 2015; Rhodin, 2012).

3.5.2 Upphandlingsformer

En upphandling är en köpprocess som i regel inleds med infordran och avslutas med ingående av avtal. Upphandlingsformen är utförandet av anbudsinfordran i sig. Entreprenadformer kan

upphandlas antingen som generalentreprenad eller som delad entreprenad och ibland som en blandning av dessa. Nedan beskrivs de olika upphandlingsformerna (Hansson, m.fl., 2015).

3.5.2.1 Generalentreprenad

I en generalentreprenad så väljer beställaren att upphandla en entreprenör, generalentreprenör, som får ansvara för hela produktionen. Generalentreprenören, som vanligtvis är en byggentreprenör, får alltså i uppgift att handla upp alla underentreprenader som krävs för de delar av entreprenaden som generalentreprenören saknar specialkompetens inom. Det kan även gälla extra behov av utrustning eller bara lämpligt manskap. Underentreprenader brukar vanligen vara installationsentreprenader, exempelvis VS (värme & sanitet), ventilation, el med mera. I detta fall blir alla underentreprenörer sidoentreprenörer under generalentreprenören. Generalentreprenaden ansvarar för sina underentreprenörers arbeten såsom för sina egna och har fullt ansvar för att dessa ska utföras kontraktsenligt och i tid. Vidare leder detta till att generalentreprenören har ansvaret för att samordna samtliga underentreprenörers arbeten med varandra och med generalentreprenörens egna arbeten, både tekniskt, fysiskt och tidsmässigt (Eriksson & Hane, 2014).

3.5.2.2 Delad entreprenad

Delad entreprenad innebär att beställaren handlar upp varje entreprenör som behövs för att slutföra hela produktionen. Beställaren har kontrakt med flera entreprenörer parallellt i en och samma produktion vilket innebär att var och en av entreprenörerna bara står i direkt avtalsförhållande med beställaren. Dessa entreprenörer står sedan för var sin del, exempelvis byggnadsarbeten, VS-arbeten, ventilationsarbeten och el-arbeten. Här står istället beställaren som ansvarig för samordningen av alla arbeten, både tekniskt, fysiskt och tidsmässigt. I detta fall är samtliga entreprenörer sidoentreprenörer under beställaren (Eriksson & Hane, 2014).

3.5.2.3 Samordnad generalentreprenad

En samordnad generalentreprenad kan ses som en blandning mellan generalentreprenad och delad entreprenad. Detta kan vara ett alternativ till delad entreprenad samordnad av ett projektledningsföretag. Vid en samordnad generalentreprenad upphandlar beställaren entreprenörer precis som vid fallet av en delad entreprenad. Dock så låter man därefter en entreprenör, oftast byggentreprenör, ta över samtliga rättigheter och skyldigheter enligt beställarens kontrakt med övriga av beställaren upphandlade entreprenörer. Den tar även över det tillhörande samordningsansvaret för att se till att de olika entreprenörerna och deras arbeten koordineras (Eriksson & Hane, 2014).

3.5.3 Entreprenadformer

Valet av lämplig entreprenadform är ett viktigt val vid entreprenadupphandling. Entreprenadformerna avgör ytterst vem av beställaren och entreprenören som ansvarar för projekteringen och ändamålsenligheten i de tekniska lösningarna som väljs. De två huvudtyperna är utförandeentreprenad och totalentreprenad. Det finns även specialvarianter

som styrd totalentreprenad och funktionsentreprenad, nedan beskrivs dock bara huvudtyperna (Eriksson & Hane, 2014).

3.5.3.1 Utförandeentreprenad

I en utförandeentreprenad så utför entreprenören arbetet enligt beskrivningar och ritningar som beställaren levererat. Då beställaren färdigställer projekteringen i förväg till entreprenören så står beställaren ansvarig och tar även risken för de fel som kan förekomma i bygghandlingarna. Entreprenörens uppgift är att bara utföra arbetet enligt gällande bygghandlingar. Värt att påminna är att det i utförandeentreprenad inte inkluderar byggdelen funktion under förutsättning att byggdelen är korrekt monterad enligt avtalet (Hansson, m.fl., 2015).

3.5.3.2 Totalentreprenad

Vid en totalentreprenad så har totalentreprenören istället ansvaret för att projekteringen täcker de funktionskrav som beställaren definierat och utför sedan arbetet enligt dessa. Totalentreprenören ansvarar i detta fallet för bygghandlingarna och har då möjligheten att själv välja lösningar för att uppfylla de beställda funktionskraven. Här finns möjlighet till ett mer nytänkande beteende hos totalentreprenören än vid en utförandeentreprenad. Även fast totalentreprenören tar hand om bygghandlingar så måste beställaren tillgodose med ett programarbete och förfrågningsunderlag. Beställaren utför alltså en mindre omfattande projektering i syfte till att enbart definiera funktionskraven för upphandlingen och beställarens egna behov (Hansson, m.fl., 2015).

3.5.4 Ersättningsform

Ersättningsform är formen för beräkningen av ersättningen från beställaren till entreprenören. Fast pris och löpande räkning är grundtyperna av ersättningsformer (Hansson, m.fl., 2015).

3.5.4.1 Fast pris

Fast pris innebär att det vid upphandling fastställs ett pris för hela entreprenaden i beaktning av förfrågningsunderlaget. Fast pris kan vara med eller utan indexreglering. Indexreglering är med andra ord en reglering i förhållande till den allmänna kostnadsändringen som sker i branschen under kontraktstiden. Indexreglering är oftast aktuellt vid större entreprenader och projekt som tar mer än ett år (Hansson, m.fl., 2015).

3.5.4.2 Fasta á-priser

Fasta á-priser är lämpligast då mängderna inte fullständigt går att bestämma i projekteringskedet. Ersättningsformen är vanligt förekommande i projekt där okända förhållanden och förutsättningar kan påverka utförandet av entreprenaden, exempelvis anläggningsprojekt med okända markförhållanden. Principen är att entreprenören utifrån en given mängdlista sätter enhetspriser på de ingående arbetena, när entreprenaden väl är

slutförd så mäts och regleras det slutliga priset utefter de mängderna om faktiskt utförts (Hansson, m.fl., 2015).

3.5.4.3 Löpande räkning

Löpande räkning innebär att entreprenören får betalt för dokumenterade kostnader och utlägg samt ett arvode. Arvodet kan vara procentuellt eller fast. Då arvodet är procentuellt innebär det att entreprenören löpande får betalt för alla resurser som används i projektet samt erhåller ett procentuellt arvode på slutkostnaden. Vid fast arvode kommer båda parter överens om ett procentuellt påslag av entreprenörsarvode som görs på entreprenörens totalt beräknade självkostnader. Detta procentuella påslag räknas sedan om till ett fast belopp som sedan inte förändras oavsett om de faktiska självkostnaderna blir högre eller lägre än beräknat (Hansson, m.fl., 2015; Eriksson & Hane, 2014).

3.5.4.4 Kostnadstak eller riktkostnad med incitament

Om man kombinerar fast pris med löpande räkning så kan man få en löpande räkning mot ett kostnadstak, med eller utan incitamentsavtal. Ersättningsformen innebär att beställaren i anbudsskedet begär ett pris i form av ett kostnadstak, därefter sker ersättningen med löpande räkning. Skulle kostnadstaket överskridas får entreprenören stå för dessa kostnader. Ofta brukar man dock istället referera kostnadstaket till en riktkostnad då man kombinerar med ett incitamentsavtal. Vid incitamentsavtal får byggherren respektive entreprenören dela på ett underskridande eller överskridande av riktkostnad enligt förutbestämda procentsatser. Här skapas oftast ett incitament för entreprenören att underskrida riktkostnaden (Hansson, m.fl., 2015).

3.6 Tidigare studier

I detta avsnitt kommer tidigare studier om ämnet att nämnas. I en rapport från 2014 av professor Per Erik Eriksson vid Luleå tekniska universitet med advokat John Hane från Foyen advokatfirma genomförde dem, i uppdrag för Konkurrensverket, tillsammans en granskning av entreprenadupphandlingar på den svenska byggmarknaden. I rapporten beskrivs konkurrenssituationen på byggmarknaden i Sverige samt för- och nackdelar med olika upphandlingsstrategier som offentliga och privata beställare kan använda sig av (Eriksson & Hane, 2014).

För att koppla deras rapport med denna studien valdes ett segment från deras rapport som överensstämmer med denna studiens ämne. I deras rapport diskuterar dem hur offentliga samt privata beställare kan genom att välja passande upphandlingsform gynna effektiviteten och innovationen i deras byggprojekt. Beroende på nivå av komplexitet, tidsram, kundanpassning och risker krävs det en större grad av samverkan mellan parterna i byggprojekten. Rapporten dem skrev nämner 9 olika fall där tidigare granskningar har gjorts mellan entreprenör- och beställarrelationer (Eriksson & Hane, 2014).

Första fallet är en enkätstudie gjort av Larsson (1995) som undersökte 280 byggprojekt i USA. De projekt som kategoriseras som formella partneringsprojekt var 57 stycken och var signifikativt mer framgångsrika i aspekterna av kostnad, kundnöjdhet och kvalitet.

I ett annat fall gjordes en studie mellan 204 partneringsprojekt och 204 "icke partneringsprojekt" också i USA av Gransberg, m.fl., (1999). Studien fann att de 204 partneringsprojekt resulterade bättre än "icke-partnersprojekt" i både tids- och kostnadsaspekterna. Skillnaderna var märkbart tydliga vid projekt större än 5M \$.

Från en enkätstudie fann Chan, m.fl., (2003) att upplevelsen med partnering omfattade bättre kommunikation och relation mellan parterna i projekten. Studien omfattade 78 beställare, konsulter och entreprenörer i Hong Kong.

I en snarlik enkätstudie innefattande 43 beställare i England fann Fortune & Setiawan (2005) att de upplevde att fördelarna med att arbeta med partnering var att prognoserna gällande tidplan och kostnader var bättre.

I Sverige gjorde Nyström (2008) en studie omfattande 20 partneringsprojekt och 20 liknande "icke partnersprojekt". Författaren fann då inga tydliga skillnader i resultat av tid och kostnad mellan de olika projekttyperna.

En annan studie som också gjordes i Sverige omfattande 106 beställare fann Eriksson & Westerberg (2011) att projekt med en högre grad av samverkan också hade en bredare utsträckning av nöjdhet med resultatet i termer av tid, kvalitet och kostnad.

Shresta, m.fl., (2012) gjorde en mindre studie i USA av 22 större vägbyggnadsprojekt. Författarna fann att projekt som karaktäriseras som partneringsprojekt hade kortare genomförandetid med mindre förseningar från projektering till överlämnande än vanliga projekt.

I en studie av 12 partneringsprojekt och 23 "vanliga" projekt som särskilt omfattade och avancerade sjukhus och laboratorier fann Asmar, m.fl., (2013) att projekt med partnering hade högre kvalitet, utfördes snabbare och hade mindre slöseri än "vanliga" projekt.

I en omfattande studie av totalt 444 byggprojekt varav 389 var bostadsprojekt och 55 kontorsprojekt fann författaren Josephson (2013) inga märkvärdiga skillnader i tid och störning i byggprocessen mellan 70 projekt där partnering tillämpades och övriga 185 projekt. Eventuellt tenderade beställarna att vara lite mindre nöjda med samverkan i de aktuella partneringsprojekten och beställarna upplevde också att tidsplanen hölls något sämre. Författaren påpekade att resultatet var svårtolkat eftersom partnering inte definierades särskilt noggrant.

I en rapport av Rhodin (2002) beskrivs en studie av Pocock, m.fl., (1997). Av 209 projekt varav 63 var partneringsprojekt verifierades att andel interaktion påverkar faktorer som

kostnad, tid, ändringar och designbrister. Partneringprojekt hade avsevärt bättre resultat än de traditionella projekten.

Enligt författaren Broome (2002) kan besparingar mellan 2 till 10 procent uppnås genom att arbeta i partnering i jämförelse med ett traditionellt fastprisprojekt. Att även handla upp och arbeta i en strategisk partnering kan ge besparingar på upp emot 30%.

4 Empiri & Resultat

Kapitel 4 i denna studien är där all empiri samlats. Information från dataundersökningen samt intervjuerna sammanställs och redovisas. I del 4.1 beskrivs fallföretaget Skanska. I nästa del, 4.2, samlas all data och statistik som hjälper till att besvara studiens första frågeställning. Vidare i del 4.3 redogörs respondenternas svar från intervjuerna i 9 olika underrubriker.

4.1 Fallföretag

Skanska är ett av världens ledande bygg- och projektutvecklingsföretag och grundades 1887 i Malmö när aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet bildades. Därefter blev det snart ett byggbolag och redan 1897 etablerades den första internationella verksamheten. De första decennierna var cement en central del av projekten och den första cementbron i Sverige byggdes av Skånska Cementgjuteriet. Företaget var en stor del av utbyggnaden av Sveriges infrastruktur under 1900-talet och byggde bland annat Arlanda flygplats, Tingstadstunneln och Ölandsbron. I mitten av 50-talet expanderade Skånska Cementgjuteriet ut på den internationella marknaden och startade upp verksamheter i Sydamerika, Afrika och Asien. Under miljonprogrammet var Skanska ett av de ledande byggbolagen som producerade mellan år 1965–1974 ungefär 10 000 bostäder om året. År 1984 bytte företaget namn och Skanska blev koncernens officiella namn. Den mest expansiva fasen i företagets historia skedde på 90-talet då en rad av framgångsrika uppköp gjorde Skanska till ett globalt företag. Fokuset ändrades senare på 2000-talet till lönsamhet istället för tillväxt och år 2019 låg intäkterna på 176,8 miljarder kronor för koncernen varav 41 miljarder kronor för Skanska i Sverige. Antal medarbetare år 2019 var 34 800 i koncernen och 9 200 av dem i Sverige (Skanska, 2017), (Skanska, 2020).

Skanska har som löfte att driva samhällsutvecklingen framåt för ett bättre samhälle och har som mål att bli klimatneutrala till år 2045. De nämner att det går att halvera utsläppen av koldioxid med dagens befintliga affärsmodeller, arbetssätt och tekniker. Men att hitta nya vägar och innovationer är helt avgörande för att bli klimatneutrala. Ett exempel på nytänkande är att digitalisera byggbranschen. Visionen är att skapa en digital miljö som både kunder och medarbetare gynnas av. En annan innovation är att använda eldrivna maskiner på byggarbetsplatsen för att minska koldioxidutsläppen (Skanska, 2020).

4.2 Skanskas arbetssätt med partnering

Modellen som Skanska jobbar med när det kommer till partnering benämns som Skanska Partnering. Skanska Partnering innehåller ett gemensamt arbetssätt till goda affärer med långsiktiga relationer till kunder. Som tidigare nämnt i avsnitt 3.1 beskrivs partnering och innebörden med att parterna i projektet har en gemensam organisation, ekonomi och målbild. Detta gör att all kompetens kommer till sin fulla rätt. I detta avsnitt kommer arbetsprocessen

för Skanska Partnering sammanfattas. Figur 3 visar nedan arbetsprocessen för Skanska Partnering.



Figur 3: Arbetsprocessen i Skanska Partnering (Skanska, 2017) *Tillstånd att använda figur från Skanska

4.2.1 Förståelse

Det första segmentet i arbetsprocessen är förståelse. Det handlar om att Skanska väljer de kunder som delar likgiltiga värderingar och som dem vill bygga långsiktiga relationer med. Förståelsedelen börjar med att identifiera kunder för en eventuell partnering. Därefter söker Skanska förståelse för kundernas behov för att använda rätt kompetens för korrekt kundanpassning. Sen görs en summering av kundförståelsen av den identifierade kunden innan processen kan gå vidare till anbudssegmentet (Skanska, 2018).

4.2.2 Anbud

Arbetet med anbudet i partnering börjar innan förfrågningsunderlaget av kunden tar form och detta möjliggör att tidskrävande delar i anbudet kan färdigställas innan den slutliga förfrågan från kunden har kommit ut. Vid upphandlingen av partneringprojekt får kompetens, resurser och arbetssätt större betydelse. I anbudsdelen samlas den sammanställda kundförståelsen från tidigare segment och när förfrågningsunderlaget från kund kommer ut verifieras och granskas det innan ett kundanpassat anbud skickas (Skanska, 2019).

4.2.3 Våra första 100 dagar

Under projektets första 100 dagar involveras kunden. Här sätts grunderna för den gemensamma organisationen, måluppbyggnaden och de gemensamma ekonomiska förutsättningarna för projektet. Olika partneringaktiviteter framförs tillsammans i projektorganisationen för att ge projektet rätt start och ambitioner. I denna del hålls också projektets viktigaste, som också är det första, möte där hela projektorganisationen samlas. Intentionerna är att parterna skall bekantas och tillsammans lägga fundamenten för projektet och dess kultur. Under de 100 första dagarna tecknas också Partneringdeklarationen, som innebär att de personer som har störst påverkan på projektet samlas och skriver under det som deklarerar projektets gemensamma mål, värdegrunder och den önskade kulturen (Skanska, 2018).

4.2.4 Projektering

Under projekteringen skapas rätt produkt inom kundens investeringsramar. Detta görs tillsammans med kunden samt med gemensamt utvalda aktörer. Tidigt i projektet görs

insatser för att skapa tillhörighet mellan parterna och för att skapa god kännedom för projektet. I projekteringen tas de bästa lösningarna fram för kunden i projektet (Skanska, 2018).

4.2.5 Produktion

Produktionen i ett partneringsprojekt kännetecknas av att alla modeller, arbetssätt och processer tillämpas till fullo samt som de stödjer samarbetet och definitionen för grunderna i partnering. Arbeten görs i tidigt skede för att belysa grupprocessen, skapa tillhörighet och att de medverkande i produktionen lär känna varandra och projektet. Skanska Partnering belyser att alla sitter tillsammans i en gemensam etablering som en integrerad grupp för transparens och god kommunikation (Skanska, 2019).

I detta skede kommer många nya aktörer in löpande och det är av stor vikt att de blir introducerade i projektet och dess värdegrunder för att förstå de uppsatta målen och den inställning som förväntas i projektet. Vid projektavslut vid slutförd produktion sammanställs erfarenheter från deltagarna samt så görs en utvärdering av slutresultatet. Här görs också en återkoppling till Partneringdeklarationen och en summering av mervärden som uppkommit i projektet (Skanska, 2019).

4.2.6 Överlämnande & Eftermarknad

Överlämnande av produkten är inte endast ett projektavslut i ett partneringsprojekt, det är också en inledning till fortsatt värdeskapande till kunden. Definitionen av ett lyckat projekt är kundens upplevda mervärde som skapats med hjälp av partnering. I eftermarknaden fortsätter utvecklandet av produkten för att bidra till kundens fastighetsförvaltning och relationen där emellan (Skanska, 2018).

4.3 Lönsamhet partnering

I första frågeställning där studien skall försöka besvara ifall ett partneringsprojekt är mer lönsamt än ett traditionellt fastprisprojekt gjordes en dataundersökning av tillhandhållna data från Skanska. I kommande avsnitt redogörs tidigare projektanalyser samt så framförs en sammanställning av en datainsamling över externa avslutade projekt hos Skanska.

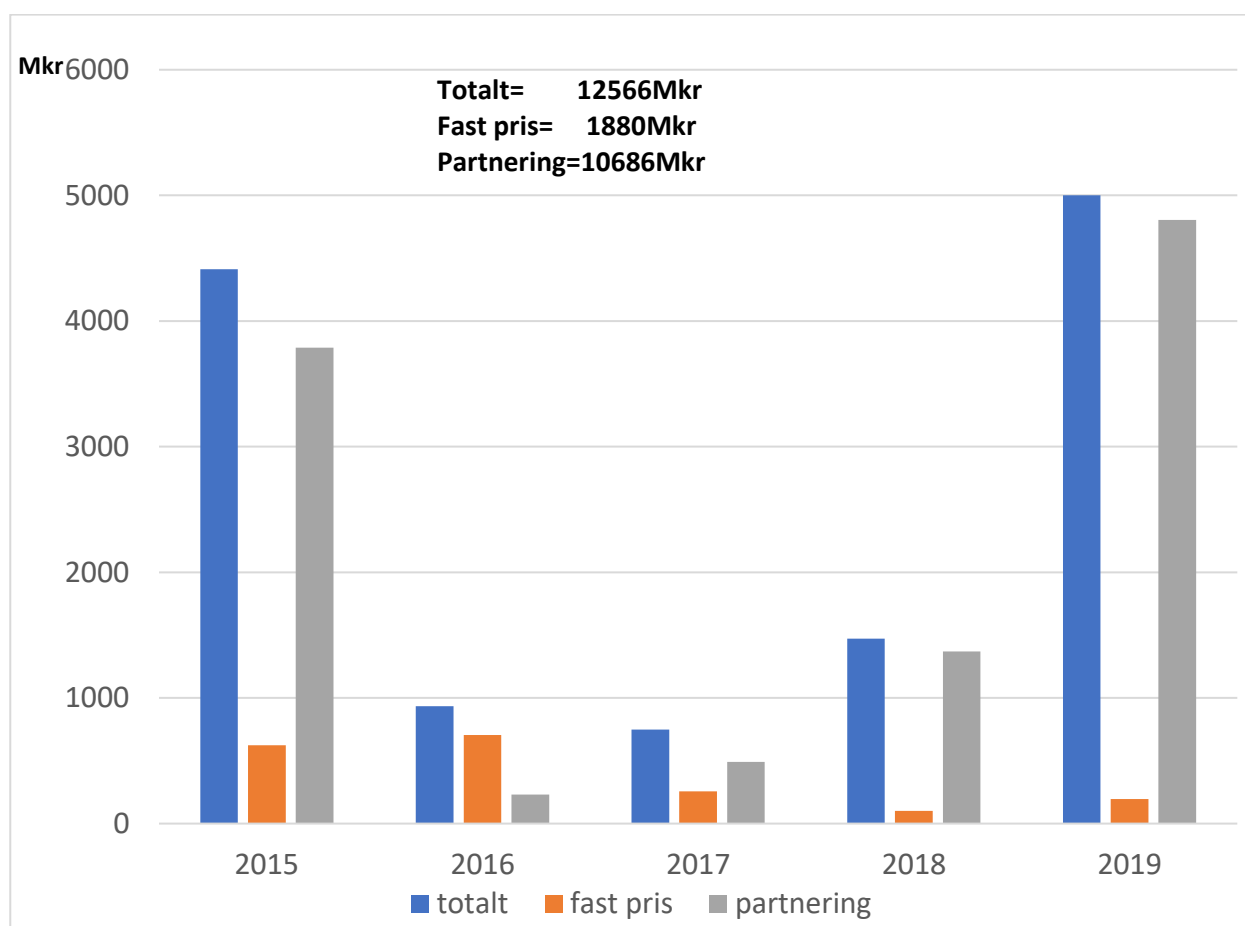
4.3.1 Tidigare projektanalyser

Med hjälp av tidigare utförda projektanalyser hos Skanska ges en introducerande inblick på hur partneringsprojekt utvecklats och över tid förhållit sig till fastprisprojekt. Följande resultat avser endast projekt utförda i Skanskas verksamhetsgren Hus Syd. Alla belopp av anbud som presenteras är bedömda i tidiga stadier och kan därmed skilja mot slutligt entreprenadsbelopp. I och med att det just är anbudssummor så måste det inte betyda att projekten är avslutade för den delen heller. Analysen är uppdelad på partnering (samarbetsform) och fast pris (ersättningsform). Analysen avser endast externt vunna projekt,

externa projekt som man alltså fått utföra. ”Partnering” kan dessutom innehålla inslag av ett fåtal andra samarbetsformer, till exempel projekt som anmälts som ”löpande räkning”.

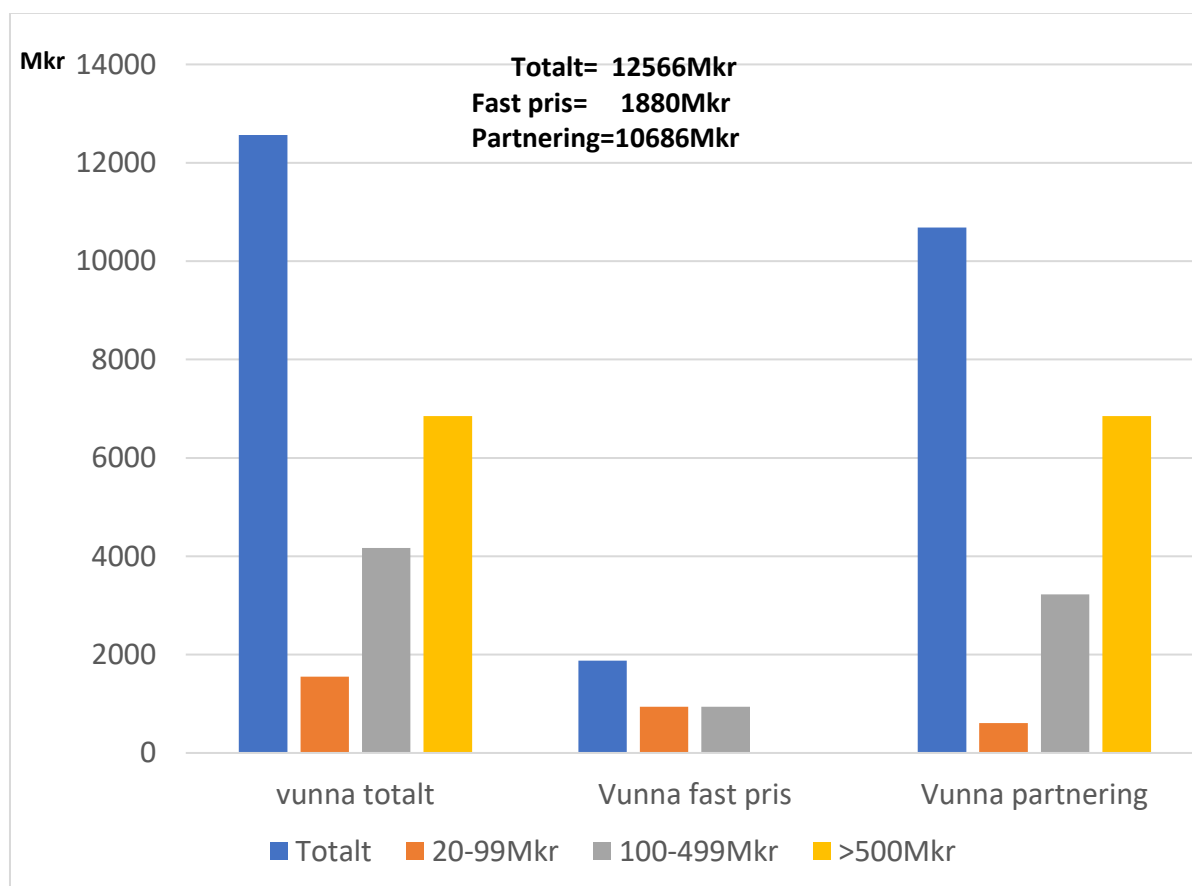
Data som analyseras avser 55 externt vunna projekt under perioden 2015–2019. Volymen på dessa projekt uppnår en kontraktssumma av sammanlagt 12,6 miljarder kronor.

Volymandelen partnering för externt vunna projekt utgör cirka 85% (10,7 miljarder kronor). Volymandelen fast pris för externt vunna projekt utgör cirka 15% (1,9 miljarder kronor). Antalet fastprisprojekt är 27 respektive 28 för partnering. Partnering utgör alltså avsevärt störst andel i volymen kontraktssumma jämfört med fast pris, även fast antalet vunna projekt är väldigt jämnt fördelade mellan partnering och fast pris. Att partnering utgör störst volymandel behöver inte i första fall betyda att dessa typ av projekt är mer lönsamma, men vid antagande att anbudsmarginaler håller sig väldigt lika för båda varianter av projekt så kan vi räkna med en allmänt större lönsamhet i volymen pengar. Att anbudsmarginaler håller sig väldigt lika för båda typer påvisas i avsnitt 4.3.2.



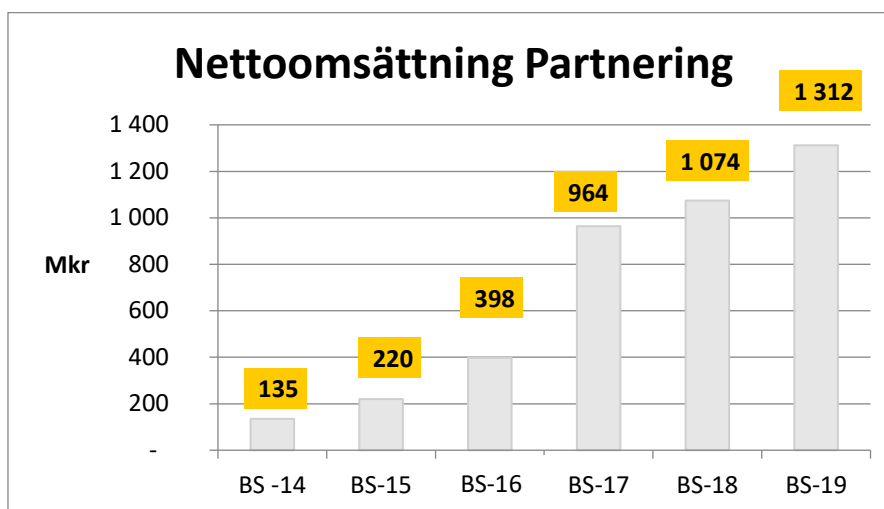
Figur 4 - Volym externt vunna projekt 2015–2019, Skanska Hus Syd

Hur kontraktssummor, år 2015–2019, av externt vunna projekt är uppdelade i olika intervaller för fastpris respektive partnering kan ses i figur 5. Tydligt resultat är att fast pris inte förekommer i projekt som överstiger 500 miljoner kronor i kontraktssumma, dock föredras fast pris bland de allra minsta kontraktssummor. Partnering är dominerande i medelstora och väldigt stora projekt. Exempelvis ligger sjukhusprojektet i Malmö till stor del bakom den relativt höga sammanlagda kontraktssumman för partnering år 2015 (3,0 miljarder kronor) och år 2019 (3,2 miljarder kronor), vilket kan observeras mer specifikt i figur 4.



Figur 5 - Uppdelning av kontraktssummor 2015–2019, Skanska Hus Syd

En bättre överblick på utvecklingen av partnering kan ses i figur 6. Detta gäller verklig nettoomsättning per helår för partneringprojekt under 2014–2019 i Hus Syd. Partneringprojekt har årligen en stadigt ökande omsättning.



Figur 6 - Nettoomsättning och bruttomarginal för partneringprojekt 2014–2019, Skanska Hus Syd

Den verkliga nettoomsättningen för partneringprojekt år 2019 ligger på 852 miljoner kronor. Detta avser alltså hela projektvolymen av partneringprojekt som avslutas 2019, förbisett att dessa projektvolymen omsatts tidigare år.

4.3.2 Datainsamling

I följande del görs en jämförelse av partnering- och fastprisprojekt med avseende på genomsnittliga värden av skillnaden mellan anbuds- och bruttomarginal samt omsättningen per avslutade externa projekt inom Skanska Hus Syd. De avslutade projekten håller sig mellan vinstavräkningsåren 2016–2019. Totalt antal projekt som jämfördes var 44 varav antalet fastprisprojekt är 27 och antalet partneringprojekt är 17. I studien kommer de olika undersökta projekten att sorteras till olika områden; Alla projekt, Bostäder, Skolor samt Övriga projekt.

Observera att följande uppgifter i kommande tabeller är genomsnittliga värden och inte projektspecifika. Utöver att Skanska ber om att sekretessbelägga projektspecifika uppgifter och genomsnittliga värdet av anbuds- och bruttomarginaler så inriktar sig inte denna studien till att undersöka specifika projekt heller. Dessutom nämns inte beställare till projekten. Se bilaga 2.

I en jämförelse mellan de olika projekttypernas genomsnittliga anbudsmarginaler var det ingen skillnad mellan partneringsprojekt och fastprisprojekt för området ”Alla projekt”, se tabell 3. Således hade båda en genomsnittlig anbudsmarginal på samma procentsats. I tabellen redovisas även den genomsnittliga omsättningen för fastpris samt partnering. Omsättningen för partneringsprojekt är ca 46 miljoner kronor högre än omsättningen för fastprisprojekt.

För fastpris är skillnaden mellan bruttomarginalen och anbudsmarginalen -2,1%, vilket betyder att bruttomarginalen efter projektslut var lägre än den förväntade vid anbudet. För partneringsprojekt var det ingen skillnad, bruttomarginalen var densamma som anbudsmarginalen.

Tabell 3: Marginaler och omsättning för Alla projekt.

<i>Alla projekt</i>	<i>Fast pris</i>	<i>Partnering</i>
<i>Anbudsmarginal (%)</i>	-	-
<i>Omsättning (tkr)</i>	78 712	124 374
<i>Bruttomarginal – Anbudsmarginal (%)</i>	-2,1	0,0

I en mer specifik undersökning av samma siffror där projekttypen endast var bostäder, se tabell 4, så var genomsnittliga anbudsmarginalen för partnerings- och fastprisprojekt även i detta fall på samma procentsats. Den genomsnittliga omsättningen mellan de olika projekttyperna skiljer sig med ca 4,5 miljoner kronor där partneringsprojekt var subtilt större i omsättning än fastprisprojekt.

För fastprisprojekt skiljde det sig mellan bruttomarginalen och anbudsmarginalen med -4,1% efter avslutat projekt, medan för partneringsprojekt var skillnaden endast -0,4% efter projektavslut.

Tabell 4: Marginaler och omsättning för Bostäder.

<i>Bostäder</i>	<i>Fast pris</i>	<i>Partnering</i>
<i>Anbudsmarginal (%)</i>	-	-
<i>Omsättning (tkr)</i>	79 838	84 301
<i>Bruttomarginal – Anbudsmarginal (%)</i>	-4,1	-0,4

I fallet av skolor så har partnering en genomsnittlig anbudsmarginal som är 0,2% mindre än för fastprisprojekt. För att förtydliga tabell 5 är skillnaden när man tar fram en anbudsmarginal 0,2% mellan de olika projekttyperna där anbudsmarginalen för partnering är -0,2% lägre än vid fastprisprojekt. Den genomsnittliga omsättningen är för partneringprojekt cirka 26,3 miljoner kronor högre än för fastprisprojekt.

Skillnaden i tabell 5 mellan den genomsnittliga bruttomarginalen och anbudsmarginalen för fastpris skiljer sig med -3% vilket innebär att marginalen vid projektslut var lägre än vad som förväntades i början. För partneringprojekt var denna skillnaden på -0,1%, där marginalen vid projektslutet också var lägre än förväntat.

Tabell 5: Marginaler och omsättning för Skolor.

<i>Skolor</i>	<i>Fast pris</i>	<i>Partnering</i>
<i>Anbudsmarginal (%)</i>	-	-0,2
<i>Omsättning (tkr)</i>	81 923	108 202
<i>Bruttomarginal – Anbudsmarginal (%)</i>	-3,0	-0,1

Med avseende på övriga projekt som ålderdomshem, lager, kontorshus och affärshus så har fastprisprojekt istället en genomsnittlig anbudsmarginal som är 0,1% lägre än för partneringprojekt, se tabell 6. För den genomsnittliga omsättningen är partneringprojekt ca 109 miljoner kronor högre än vad omsättningen är för fastprisprojekt.

I tredje raden för skillnaden mellan bruttomarginal och anbudsmarginal var skillnaden för fastprisprojekt 2,7% högre än vad som förväntades innan projektavslut. För partneringprojekt var skillnaden endast 0,5% högre vid avslutat projekt.

Tabell 6: Marginaler och omsättning för Övriga projekt.

<i>Övriga projekt</i>	<i>Fast pris</i>	<i>Partnering</i>
<i>Anbudsmarginal (%)</i>	-0,1	-
<i>Omsättning (tkr)</i>	73 409	182 308
<i>Bruttomarginal – Anbudsmarginal (%)</i>	+2,7	+0,5

4.4 Sammanställning av intervjuer

För studiens andra frågeställning erhålles information från individer i byggbranschen. I denna del av studien redovisas en sammanfattning av respondenternas svar. Både överensstämmande svar samt avvikande svar jämförs och sammanställs. Intervjuerna baserades på olika partneringsprojekt som respondenterna hade tillsammans med Skanska. Alla respondenter i denna studie har dock arbetat i både partneringsprojekt samt traditionella fastprisprojekt.

4.4.1 Allmänt om partnering

I intervjun fick respondenterna frågan om deras allmänna tankar om samverkansformen partnering. En övergripande allmän uppfattning från respondenterna var att förstå vikten av de fundamentala delarna i partnering. Respondent 3 ansåg att ifall partnering skall tillämpas och lyckas så måste man förstå vad det är hela vägen, att det inte går att plocka en del och sedan kalla det partnering, att det gäller att förstå nyttorna och vinsterna i samverkansformen partnering. Man måste förstå varför det är viktigt att vara öppen och vara ärlig och generös med sina idéer. Respondent 1 sa i intervjun:

”Det gäller att tidigt sätta upp målbilden tillsammans, det man vill med projektet och hur man ska jobba ihop i partnering. Det går inte bara att säga ”nu kör vi”, för då kommer aldrig samverkan till att fungera utan man måste ha lagt upp tydliga strategier för hur mötesstrukturen ska se ut, hur samverkan blir bäst, hur gör vi ekonomiuppföljningar och vem som har mandat till att ta beslut”.

Finns inte förståelsen med innebörden av partnering och man börjar tänka på ”mitt” och ”ditt” istället för ”vårt” har man gjort fel. Enligt respondent 6 är partnering ett bra arbetssätt där tilliten är jätteviktig och går en part in med fel inställning kommer projektet inte alls gå bra. Man ska jobba tillsammans och vara öppen för varandra.

En annan genomgående tanke från respondenterna var hur viktigt det är med rätt organisation i projektet. Att vara tydliga i att även om man är tillsammans så finns det ett gränstagande ansvar i projektet. Trots om samarbetet är bra skall professionaliteten bestå, med tydliga regelverk, tydliga mallar och en tydlig struktur där alla beslut dokumenteras. Sköts detta korrekt med rätt personer i rätt områden som arbetar med rätt saker genereras ett engagemang som gynnar hela projektet oavsett position. Alla parter skall också tjäna rimligt med pengar, blir det för lågt skapas ingen motivation. Balansen i ekonomin skall vara bra och gynnsam för alla.

Överlag är inställningen till partnering positiv och de olika projekten som respondenterna har varit delaktiga i har oftast varit framgångsrika. Trots detta tror respondenterna att alla typer av upphandlingsformer behövs beroende på komplexiteten av projekt, tidsperspektivet samt konjunkturläget.

4.4.2 Varför väljer beställaren att arbeta med partnering

Enligt respondent 1, 3 och 6 så handlar det många gånger om att man har en tajtare tidplan. Exempelvis så hade respondent 3 i uppdrag att bygga tre skolor på åtta år. Första skolan skulle dessutom vara klar inom 2,5 år samtidigt som man inte hade bestämt vart den skulle stå. Detaljplanen var inte färdig och man hade inte rätt ut för sig själva vilken skolan man skulle välja. För att inte hasta genom processen och istället sluta upp med tre ogenomtänkta skolor så valde man därför partnering. Motivering till det är att man vid upphandling inte exakt behöver veta vad som skall byggas, man kan upphandla direkt samtidigt som man kan reda ut vad man ska bygga. När partneringentreprenören sedan är upphandlad kan man tillsammans fortsätta därifrån man befinner sig, så ingen tid förloras. Respondent 6 uttryckte det mer specifikt att man inte behövde lägga ner tid på att ta fram rambeskrivningar, handla upp entreprenör som sedan skulle handla upp sina egna konsulter och/eller underentreprenörer för att projektera vidare.

Respondent 1 och 6 framhäver att man får jobba mer tillsammans med sin entreprenör med en bättre dialog. Respondent 1 förklarar att man med hjälp av detta mer får den produkt som man tänkt sig. Tillsammans med entreprenören kan man styra upphandlingar och materialval för att säkerställa kvalitet och slutprodukt.

Respondent 1 och 6 ser även stora fördelar ur en ekonomisk synpunkt. Respondent 1 framhäver att man kan göra andra ekonomiska incitament i projekten, skapa morötter för att entreprenören ska göra projektet väldigt bra. Respondent 6 tar upp att man i ett partneringprojekt har möjligheten att få en tidigare kostnadsbild och dessutom en större förmåga att kunna styra kostnaderna. I en korrekt utförd partnering så kan man succesivt styra mot ett kostnadsmål och göra val så att projektet hamnar rätt från början.

4.4.3 Uppskattningen med partnering

I respektive projekt för respondenterna fanns det delar som både var positiva och negativa när det kommer till att arbeta i partnering. I intervjun frågades vad respondenten uppskattade mest samt minst i samarbetet och i slutprodukten. Det framgick tydligt att samtliga var väldigt nöjda över samarbetet och framförallt slutprodukten. Faktorer som förtroendet, engagemang, dialog och samspelet i projekten utgjorde stora delar till uppskattningen med att arbeta med partnering. Respondent 5 tycker att ett partneringprojekt flyter på bättre än ett traditionellt fastprisprojekt, där man istället hela tiden måste bråka och kompromissa i olika saker. Istället sitter parterna tillsammans och tar de beslut som gynnar projektet. Man fokuserar inte på de dyra eller billiga alternativen utan de bästa alternativen för projektet. Att hög kvalitet och standard genomsyrar slutprodukten efter ett partneringprojekt håller respondent 2 med om och menar att båda parterna tillsammans valde lite dyrare kvalitativa material som skapar en slutprodukt som kommer att hålla längre. Respondent 6 berättar att kostnadsramen höll sig inom den avtalade sluttiden och berättar att förvaltningen av slutprodukten uppskattar kvalitén och noggrannheten i utförandet. Att kvalitén var otroligt bra påpekar också respondent 3, trots att produktionen gick väldigt snabbt för deras projekt.

Om det var något som skulle kunna vara negativt med partnering så är att det kan vara mer tidskrävande i vissa moment. Enligt respondent 4 tillkommer extra kostnader, bland annat kostnader för en partneringleddare som samlar ihop organisationen till att sitta och lära känna varandra samt håller i workshops. Allt detta kostar och tar tid. Samma respondent förklarar också att alla människor inte är lämpade för partnering, att de individerna inte uppskattar att inkludera andra människor i beslutsfasen. Trots lovordning om partnering från respondent 3 menar respondenten, som offentlig beställare, att det är många roller som tycker och tänker till om och i projektet. Om det är en organisation som inte är så beslutsfattande kan personerna i gruppen ”tippa på tå” för att hålla en så god ton med varandra som möjligt menar respondent 5. Besluten glider mer runt och beslutsvägarna behöver gå igenom flera olika personer innan beslut kan tas. För att motverka detta krävs därför en beslutsfattande organisation berättar samma respondent.

4.4.4 Transparensen i partneringekonomi

Majoriteten av alla respondenter upplever och bekräftar att partnering har en hög transparens inom ekonomin. Det kan gälla regelbundna ekonomigenomgångar, möjligheten att få se alla olika inköp och kostnader för alla förändringar som utförs. För respondent 2 och 6 fanns där dock enstaka invändningar. Respondenterna har upplevt att det vid vissa tillfällen inte alltid funnits tydliga slutkostnadsprognoser, trots detta kände man sig trygg till att det inte skulle bli dyrare än vad det behöver bli, mycket på grund av drivet till gemensam framgång. Respondent 6 tycker i allmänhet att transparensen funkar bra men att det vid starkare efterfrågan av transparens kan vara lite svårt att komma in i stora bolagens ekonomisystem. I slutändan får man se alla fakturor och underlag men att själva få följa ekonomin under projektets gång kanske inte är lika lätt.

Värt att påminna är att det vid vissa sammanhang kan vara svårt att hålla en viss transparens. Så som materialrabatter som entreprenören kan få ifrån sina leverantörer. Det kan finnas sekretessavtal mellan entreprenörer och materialleverantörer. Respondent 4 och 6 menar att det finns goda anledningar till att inte ha full transparens i alla sammanhang.

4.4.5 Slutkostnadsprognos & budget

Alla respondenter i denna studie har arbetat i både partneringprojekt samt traditionella fastprisprojekt. I intervjun ställdes frågan om de upplever ifall ett partneringprojekt håller budget bättre och hur deras projekt som dem hade med Skanska höll sig inom kostnadsramarna som var satta. För respondent 1, 2 och 6 stämde inte första slutkostnadsprognosen överens med budgeten. För förstnämnda respondent berodde detta på att det specifika projektet förändrades efter samråd med hyresgästerna som förändrade förutsättningarna i den första kostnadskalkylen. Därefter landade projektet under den nya överenskommande budgeten. I respondents 2 fall var den första slutkostnadsprognosen ungefär 10% högre än den satta budgeten. Anledningen till ökningen berättar respondent 2 var tillägg som gjordes i projektet samt felkalkyleringar i projekteringen. Därefter med den nya högre riktkostnaden höll sig kostnadskalkylerna. I projektet respondent 6 var inblandad

i uppstod förslag av förbättringar från entreprenören som sedan höjde rikt kostnaden, den nya rikt kostnaden höll man dock därefter med viss marginal.

Generellt sett håller sig budgeten bättre i partneringprojekt. Enligt respondent 4 är budgeten mer träffsäker. Anledningen till det är att parterna i projektet tar fram priser tillsammans samt att processen för framtagningen är mer noggrann då entreprenören kan vara med och bidra till mer verifierade lösningar. Respondent 5 berättar att man i ett tidigt skede där budgeten definieras kan utifrån den göra förändringar i produkten eller i produktionsvalen som får slutkostnadsprognosen att överensstämma approximativt med budgeten.

Projektet respondent 6 var projektledare för landade som sagt också under slutgiltig budget. Dock utbringade respondenten en liten oansenlig skepticism. I partnering är ersättningsmodellen oftast löpande räkning med rikt kostnad och incitamentsfördelning. Ifall ribban är lite högre för vissa poster för mer marginal och man hamnar lägre än ribban så tjänar entreprenören en extra peng på det. Alltså kanske det finnas ett intresse för entreprenören att göra ett visst överslag på rikt kostnaden för att få ta del av incitamentet.

4.4.6 Vilket ekonomiskt mervärde skapas för kundens investering

Ett ekonomiskt mervärde som skapats från kundens investering kan ha många olika former. Kort förklarar så står ett ekonomiskt mervärde för alla de fall och förutsättningar som gjort att kunden på något vis kunnat spara pengar eller fått mer för pengarna än vad de planerat från början.

Något som framhävs upprepar gånger är att man får rätt produkt till rätt pris när man jobbar med partnering. Tillsammans med entreprenören väljer man fram bättre material och erfarenheter för att därefter få en bättre produkt. Kundens investering i ett partneringprojekt ger dem rätt produkt på ett helt annat sätt jämfört med traditionella fastprisprojekt. Respondent 2, 4 och 5 upplyser detta upprepar gånger.

Respondent 3 fick vara med i en strategisk partnering, vilket innebär att man har en upphandling för entreprenaden i flera liknande projekt. Nu gällde det tre skolor som skulle byggas över perioden av åtta år. Med hjälp av en strategisk partnering lyckades man komma under budget på samtliga projekt och dessutom färdigställa skolorna på 3,5 år. Respondent 3 anser att detta berodde väldigt mycket på återupprepningseffekten. Man hade i princip samma projekteringsgrupp och yrkesarbetare under samtliga projekt. Man blev mer och mer bekanta och lärde sig varandras sätt att jobba. I och med att alla projekten var väldigt lika så kunde man återupprepa många lösningar och val och därmed spara både tid och pengar berättar respondent 3.

Respondent 1 ser ett stort mervärde i investeringen då det uppkom en hel del ändringar under projektet. Jämfört med ett traditionellt fastprisprojekt så tror man att man fått de ändringarna till en betydligt bättre kostnad. Utöver det var man väldigt nöjd med kvalitén och slutprodukten.

Respondent 4 ser för beställaren en stor fördel med partnering när det kommer till riskpåslag. I ett traditionellt fastprisprojekt så förbereder entreprenören sig för alla möjliga risker som kan uppstå under entreprenaden, detta kan innebära stora riskpåslag i anbudet. Skulle det sluta upp med att en väldigt liten del av riskerna uppstår så kan det bli en stor vinst för entreprenören. I partnering så gäller det istället att beställaren endast betalar för riskerna som faller ut, vilket innebär att entreprenören då lämnar ett pris utan dessa påslag men med reservation för risker i anbudet. Detta är en av de största ekonomiska vinsterna för beställaren enligt respondent 4.

Respondent 4 tillägger att beställaren i ett partneringprojekt mer öppet kan resonera med entreprenören om vad olika lösningar kan kosta och ifall de är värda pengarna. Man jobbar aktivt med att effektivisera och göra det bättre och billigare. Exempelvis kan det vara att reducera priset via inköpen, reducera slöserier och minska oarbeten i projekten.

Då man har en större förmåga att styra kostnader i ett partneringprojekt så kan man därför lägga till saker under projektet förutsatt att man lyckats hålla sig bra under budget. Respondent 4 berättar att man i vissa fall arbetar med en önskelista med saker som man vill ha ifall möjligheten ges. Om man i efterhand märker att man kan få ner priser så kan man lägga till saker från sin önskelista i projektet. Så istället för att projektet blir billigare så får beställaren mer innehåll än vad dem tänkt sig, detta är ett tydligt sätt på hur man kan höja kvalitén.

Respondent 3 kommer med flera konkreta exempel när det kom till att bygga deras tre skolor. Ett exempel är en stor akustikvägg som innebar en sammanlagd extra kostnad på ungefär 400 000kr, trots detta förtydligar man att det inte är någon dålig investering då det både är mer estetiskt tilltalande och bättre rent akustiskt jämfört med andra alternativ. Detta tillvalet var något som man reflekterade mycket över, det är inte så att man gör tillägg som är "onödiga" bara för att det är pengar över. Det lades även till en bra del i utomhusmiljön tillägger respondent 3.

Andra gånger kan dessa tillval och ändringar dessutom gör förbättringar ur en miljösynpunkt. Exempelvis så har man vid respondent 3:s fall kunnat göra en konstgräsmatta mer miljövänlig genom att byta gummigranulat mot korkgranulat, vilket följde beställarens miljöpolicy mer. Ytterligare ett exempel kommer från byggandet av ett vård- och omsorgsboende. Respondent 6 berättar att man då höjde sig från en Miljöbyggnad-certifiering till en "Mörkgrön"-certifiering enligt Skanskas gröna karta, vilket är entreprenörens förtjänst i ett partneringprojekt. Det skulle för beställaren bli ett mervärde att kunna profilera sig med att mer satsa på miljön i sitt nya projekt, vilket därefter lett till en del uppmärksamhet. Även fast entreprenörens initiativtagande från början inte nödvändigtvis berodde på att man hade pengar över eller för att det var en billigare lösning så försvarades investeringen av den resulterande sänkta driftkostnaden. Respondenten tillägger att man trots det kom en del under den förnyade rikt kostnaden och återigen satsade på ytterligare förbättringar.

I förra exemplet kan man se hur entreprenören fördelaktigt kan föreslå förbättringar i ett partneringsprojekt. Respondent 6 förklarar att man inte hade fått den fördelen om Skanska inte blev upphandlat, det är någonting som Skanska delvis sålde in och som har fallit ut väldigt väl. Utöver detta exempel så kan alltså entreprenören i ett partneringsprojekt föreslå en annan lösning om de upptäcker en för dyr lösning eller ett för dyrt byggsätt. Jämfört med ett traditionellt lägsta prisprojekt har man ett helt annat incitament att hitta lösningar som funkar både för entreprenören och beställaren, uttrycker respondent 3.

Respondent 2 uttrycker att man aldrig riktigt köper en partneringsentreprenad billigt, man köper det antingen till rätt pris eller lite dyrare. Men poängen är att det kan vara värt att lägga på några procent på projektering och entreprenad för att sedan kunna kapa av 5 % på den framtida förvaltningskostnaden, som oftast dessutom är den avsevärt största kostnaden i byggprocessen. Genom att alla parter är med i början väljer man bättre produkter med en bättre utredning. Respondent 5 poängterar också att det för kunden kanske inte alltid blir den absolut billigaste produkten med partnering kontra traditionella lägsta prisprojekt. Dock kvarstår problemet att man i lägsta prisprojekt inte säkert får den exakta produkten som man vill ha. I partneringsprojekt har kunden en mycket större möjlighet att styra projektet till den slutprodukt som de önskar, till exempel att kunden vill ta bort en viss typ av fönsterbrädor till förmån av andra golvsocklar. I ett mer traditionellt projekt innebär det väldigt mycket kostnadspålägg från entreprenören där denne även måste byta arbetssätt, produktionsmetod och material.

4.4.7 Övriga ekonomiska fördelar med partneringsprojekt

Övriga ekonomiska fördelar med att arbeta i ett partneringsprojekt har respondenterna olika åsikter om. Respondent 1 berättar att det i ett partneringsprojekt krävs mer arbete med ekonomiska uppföljningar och som beställare är man mer delaktig i styrningen av ekonomi tillsammans med entreprenören. Respondent 4 och 5 är eniga om att den största ekonomiska fördelen är säkerheten och tryggheten med budgeten och vad det kommer att kosta. Båda menar att den ekonomiska risken försvinner och att beställaren endast betalar för de risker som faller ut. Blir det billigare har beställaren dessutom möjligheten att lägga till saker i projektet.

Andra ekonomiska fördelar med partnering är också att man skapar mer innovativa lösningar och en bättre arbetsmiljö som får ner sjukskrivningstalen, menar respondent 4. Allting handlar inte om pengar för att fördelar ska skapas rent ekonomiskt instämmer respondent 3 också med och säger att säkerhet, trivsel och att fler personer har möjlighet att påverka är faktorer som gör att människorna i projekten mår bättre på jobbet. Genom att alla har befogenhet att tycka till så kan andra tekniska lösningar komma fram. Man har intresse i att lyssna på alla tankar vilket i vissa fall leder till billigare alternativ men i de flesta fall inger det huvudsakligen större delaktighet och motivation. Respondent 6 berättar i intervjun att det handlar om att skapa en så produktions effektiv produkt som möjligt för att få den kvalitet som beställaren önskar till ett så lukrativt pris som möjligt.

4.4.8 Subjektiva tankar i skillnader mellan partnering och lägsta prisprojekt

Respondent 1 förklarar att beställaren vid ett fastprisprojekt handlar upp ett fast pris på en ramhandling, därefter kan entreprenören lösa ramhandlingen på deras vis så länge de uppfyller funktionskraven som ställs. Där har entreprenören fördelen och möjligheten att fullständigt använda sin kunskap och kreativitet, vilket dock även gäller för partnering till största del. Riskerna finns att beställaren och entreprenören har olika uppfattningar och slutbilder av den färdigställda produkten som vidare kan leda till avvikelser i kvalitet, utseende och tekniska val. Detta är en baksida av de traditionella projekten, fast du är väldigt säker på att du har en fast kostnad.

Respondent 1 fortsätter förklara att båda parterna i ett partneringsprojekt istället är synkroniserade till att ha samma vision av slutprodukten redan i ett tidigt skede och att detta lägger grunden för en mer kvalitativ produkt. Det är dock bara möjligt om man är väldigt delaktig som beställare. När man är synkroniserad är det lätt att styra olika val av tekniska system, ytskikt, byggmaterial och byggproduktionsvarianter. Det kan innebära en dyrare prislapp än vid fastprisprojekt, men förmodligen även en bättre produkt.

När det kommer till att hålla tidplanen så uttrycker respondent 1 att det finns skillnader med fördelen för partnering. Speciellt när man valt att lägga till och ändra på saker i ett projekt då det vid partnering finns en större förmåga till att hålla tidplanen även fast dessa saker uppstår. Respondent 2 förespråkar också partnering ur ännu en tidssynpunkt. Inom ett partneringsprojekt vågar man göra saker parallellt även fast tiden är knapp. Man vågar mer för att tidigare få ned spaden i marken. Respondent 6 fortsätter på samma spår med att förklara att man tenderar att spara projekttid totalt sett. Annars brukar man tappa tid på att ta fram en handling, gå ut med ett förfrågningsunderlag och starta upp en projektering. Istället har man möjligheten att köra det från start till mål med samma grupp.

Respondent 3 berättar att entreprenören lättare kan föreslå ändringar i partneringsprojekt. Om entreprenören i ett partneringsprojekt ser någonting som till exempel en dyr lösning eller för dyrt produktions sätt så kan den förslå att tänka om. Man har ett helt annat incitament att hitta lösningar som funkar för både entreprenören och beställaren. Här menar man att entreprenören i ett fastprisprojekt inte har möjlighet till att vara lika kreativ. Till exempel kan entreprenören inte komma och säga att ett parti både är för dyrt och krångligt att sätta upp samtidigt som det just är det som entreprenören har fått betalt för att utföra i ett fastprisprojekt. Det är dessutom ett säkert projekt för en entreprenör att jobba i partnering då de får betalt för vad de gör med ett tillhörande påslag.

Respondent 3 fortsätter berätta att den större delaktigheten och engagemanget som ett partneringsprojekt genererar resulterar med en väldigt hög slutfinish, samtidigt som det ofta utförs på kortare tid. I respondentens tidigare projekt har man siktat på att ha noll fel under besiktningdagen. Det tilläggs ändå att det finns jättebra kvalitet på fastprisprojekt med.

Engagemanget betonar respondent 3 är en nyckelfaktor och en stor skillnad i de olika projekttyperna. I partnering är engagemanget större när alla sitter i samma båt medan det i fastpris inte är lika stort. I sistnämnda projekttyp blir man mer motparter och entreprenören letar efter luckor i förfrågningsunderlaget som dem kan ta mer betalt för. I partnering är incitamentet att hitta lösningar som funkar för både beställare och entreprenörer. Respondent 2 påpekar att det blir ett bättre arbetsklimat med partnering eftersom alla vet att dem kommer få betalt. Vid fastpris kan det vara lite hårdare toner. Det kan bli mycket diskussioner och argumentationer under projektets resa och går något snett kan det resultera i ett ”skyttegravskrig” mellan beställaren och entreprenören menar respondent 1.

I intervjun säger respondent 6 att de båda projekttyperna har sina fördelar och menar att det man vill få ut av partnering är en kostnadsstyrning för att kunna ha möjligheten till att göra bra val under resan, att man skall få det lilla extra för den pengan man lägger ner och att man gärna vill ha med någon kunnig från produktionen som kan det produktionstekniska. Respondenten påpekar också att det är många beställare som föredrar ett traditionellt fastprisprojekt med totalentreprenad. Att de ritar fram en produkt som man får ett fast pris på och som de sedan tar beslut på. Därefter behöver beställaren inte bry sig om detaljerna. Beställaren måste istället vara mycket mer aktiv i projekten för att få ut nyttan med partnering och det krävs mer resurser för att kunna få ut mervärdet av partnering.

Respondent 6 berättar att man i partnering har en möjlighet att styra om det exempelvis är viktigt för beställaren att ha ett visst fabrikat, att man har möjlighet att påverka det köpet som entreprenören gör. Många kommuner idag går under lagen om offentlig upphandling och där har kommunen inte möjlighet att styra. Kommunen kan skriva att dem vill ha ett visst varumärke men att de måste skriva ”eller likvärdigt”. Det kan innebära att de får en helt annan produkt, vilket kan ställa till det då många har serviceavtal etcetera med en leverantör. Så det är en bonus med partnering att kunna styra som beställare säger respondent 6.

4.4.9 När lämpar sig partnering

Partneringprojekt och traditionella fastprisprojekt lämpas sig till olika typer av projekt. Alla respondenter är tydliga med att påpeka att partnering är fördelaktigt om ett projekt är av större volym och av större komplexitet. Respondent 1 berättar att större projekt är mer lämpliga för partnering och att där finns möjlighet att tillsätta resurser som behövs för drivandet av projektet. Komplexa projekt menar respondent 3 är när projektet har många tekniska svårigheter i framställningen av produkten. Andra faktorer där det är gynnsamt med partnering är vid en stram tidplanen, då vill man komma igång tidigare med produktionen adderar respondent 6. Respondent 5 och 6 menar också att ifall kundorganisationen inte är vana beställare så kan det vara av stor vikt att få in rätt kompetens från en erfarenhetsfylld entreprenör i tidigt skede för att utveckla projektet på bästa möjliga sätt. Ett exempel är en ombyggnad av en 1800-tals-byggnad som respondent 6 är involverad i. Där kan det vara jättesvårt att arbeta som konsult utan att veta förutsättningar och behöva göra en massa prover. Därför sågs det fördelaktigt med partnering, även fast projektet inte är på mer än 50 miljoner kronor.

Storleken av projekten är en av faktorerna som man kollar på i valet av projekttyp. Alla respondenter fick frågan om kontraktssumman hade betydelse. Respondent 1, 4 och 5 höftade att det vid 50 miljoner kronor kan vara gränsen till när ett så kallat stort projekt definieras. Medan respondent 2 tyckte att gränsen gick vid 100 miljoner kronor. Vid mindre projekt, till exempel mellan 20–40 miljoner kronor, anser de flesta respondenterna att partnering inte blir lukrativt. Och då blir det omotiverat dyrt att lägga pengar på partneringdeklarationer, workshops och andra aktiviteter som utgörs i en partnering menar respondent 2. Vid mindre projekt kan beställaren få svårt att få in anbud och respondent 5 berättar att om många små projekt bakas ihop till en större volym så skapas en strategisk partnering och att det då blir lättare att få in anbud från entreprenörer. Respondent 3 menar också att upprepningen och kontinuiteten av projekt då också är viktig. Att denna process lönar sig bättre än om man ser svart och vitt på storleken av projekten.

Några respondenter påpekade också när det inte skulle lämpa sig att köra partnering. Respondent 2 och 5 förklarar att det som beställare kanske inte är lönt att köra på partnering vid uppbyggnaden av ett flerfamiljshus. Är det ett så kallat ”standard” bostadsprojekt, där det inte är några konstigheter, byggnaden är enkel, marken är byggvänlig, alltså att det inte är något krångel med att bygga mitt i stan, samt att entreprenören är en van bostadsutvecklare så finns det ingen anledning till att köra partnering, menar respondent 4 och 5. Respondent 4 upplyser också att mycket handlar om personerna i projektet och att alla inte är lämpliga för att vara delaktiga i partnering. Beställarorganisationen kan heller inte vara lämpad. Det kan vara att organisationen inte är tillräcklig rustad och att den är för liten. I drivandet av ett partneringprojekt krävs det mer involvering från beställarsidan och kan inte de hantera det är det bättre att lägga över det på en totalentreprenad utan partnering som sköter projektet.

5 Analys & Diskussion

I kapitel 5 analyseras och diskuteras empirin och resultaten från kapitel 4 med bakomliggande teori samt tidigare studier.

5.1 Tidigare projektanalyser

Tidigare projektanalyser från fallföretaget ger oss först och främst en blick av hur stor andel varje projekttyp har på marknaden för Skanska Hus Syd. Onekligen har sammanlagda kontraktssumman för partnering dominerat över perioden 2015–2019, även fast antalet projekt är väldigt jämnt fördelade, 27 fastprisprojekt respektive 28 partneringprojekt, över perioden. Det är dock av stor vikt att poängtera att denna skillnad förmodligen inte hade varit av så stor omfattning om Skanska Hus Syd inte hade fått i uppdrag att vara entreprenör för det fortfarande pågående sjukhusprojektet i Malmö. Kontraktssumman på ca 6,4 miljarder kronor är uppdelad vid två anbudstillfällen, 3,0 miljarder kronor år 2015 och 3,2 miljarder kronor år 2019, vilket tydligt kan observeras i figur 4 under avsnitt 4.3.1. Detta utgör närmare hälften av den sammanlagda kontraktssumman för partneringprojekt under den givna tidsperioden. Även om man inte hade haft med sjukhusprojekten i beräkningarna så skulle man dock fortfarande se en sammanlagd kontraktssumman som är mer än tre gånger större för partnering jämfört med fastprisprojekt.

Anledningen till att detta är av relevans i studien är för att förstå vart största summorna av pengar befinner sig på marknaden. En större lönsamhet kan skapas genom att försöka bli bättre och effektivare på att utnyttja den dominerande marknaden samtidigt som man försöker tillämpa partnering till fler typer av projekt. Procentsatser i form av anbud- och bruttomarginal har en större påverkan på större belopp, vinster och även förluster blir allra störst bland de högsta beloppen av kontraktssummor. Om det sedan är vinster eller förluster som det till största del handlar om återstår att se i nästkommande avsnitt.

I vidare analyser av Skanskas tidiga projektanalyser så påvisas att partneringprojekt oftast besitter de allra största kontraktssummorna och fastprisprojekt de allra minsta, se figur 5, vilket även förstärker det som står i avsnitt 4.3. Projekt med kontraktssummor på 20–99 miljoner kronor tenderar att vara fastprisprojekt medan kontraktssummor på 100 miljoner kronor och över oftast brukar vara av typen partnering.

En större avvikelse i de tidigare projektanalyserna är att kategorin ”Partnering” kan innehålla ett fåtal andra samarbetsformer och projekt som anmälts som exempelvis ”löpande räkning”. Det finns alltså mindre inslag av projekt som avviker från våra avgränsningar av projekttyper.

5.2 Datainsamling

Vid jämförelsen av genomsnittliga anbuds- och bruttomarginaler samt omsättning mellan partnering- och fastprisprojekt under tidsperioden 2016–2019 så kan det framföras en del saker. Om man jämför samtliga partneringprojekt med samtliga fastprisprojekt så kan man till en början se att anbudsmarginaler för respektive projekttyp håller sig på samma procentsats. Det är alltså en indikation på att man väldigt ofta har samma förväntning av hur mycket man kommer tjäna vid respektive projekttyp. När man tittar på omsättning så börjar det dock att skilja sig. Som påvisat i tidigare projektanalyser så brukar partneringprojekt ha allmänt större omsättningssummor jämfört med fastprisprojekt, vilket man även ser här. Detta poängteras även i avsnitt 3.4 och många gånger av respondenterna i avsnitt 4.4.9. I dessa jämförda projekt ligger partneringprojekt på ca 124 miljoner kronor och fastprisprojekt på ca 78 miljoner kronor.

Något som är ytterligare intressant är att man vid partnering tenderar att hålla sig till anbudsmarginalen, bruttomarginalen är alltså i förhållandet oförändrad vid projektslut. I fallet för fastprisprojekt brukar dock marginalen sjunka en del till projektslut, närmare 2,1 %. Det här är siffror som på många sätt är en kärna för denna studie, speciellt när man har samma förväntning av marginal på respektive projekttyp. Även fast man specifikt inte får se anbudsmarginalen så är det av stor betydelse att få veta hur mycket den skiljer mellan varje projekttyp. Till exempel så hade skillnaden mellan anbudsmarginal och bruttomarginal, som i detta fall var ingen för partnering, inte varit fördelaktig för partnering om partnering till en början haft en genomsnittlig anbudsmarginal som exempelvis var 5,0 % lägre än för fastprisprojekt.

Vid fallet av endast bostäder så höll sig som sagt anbudsmarginalen även denna gång på samma procentsats för båda projekttyper. Genomsnittliga omsättningen var relativt lika, 80 miljoner kronor för fastprisprojekt och 84 miljoner kronor för partneringprojekt. Marginalen för fastprisprojekt sjönk med 4,1 % medan marginalen för partneringprojekt sjönk med endast 0,4 %. Detta kan påvisa att det även vid väldigt lika och kanske en aning lägre kontraktssummor kan vara ett bra val att satsa på partnering istället för traditionella tillvägagångssätt vid så ”vanliga” projekt som att bygga bostäder. Detta kan delvis säga emot det som sagts under avsnitt 4.4.9 och även tala emot tidigare studier under avsnitt 3.6.

När man bygger skolor så har partnering en genomsnittlig anbudsmarginal som är 0,2 % lägre än för fastprisprojekt. Partneringprojekt brukar dessutom sjunka ner ytterligare 0,1 % i bruttomarginal vid avslutat projekt. I förhållande till vad fastprisprojekt brukar ha i anbudsmarginal så innebär det här en sänkning på 0,3 %. Detta blir dock ändå till fördel av partnering då fastprojekt brukar avslutas med en bruttomarginal som är hela 3,0 % lägre än vid anbudsmarginal. Omsättning för partneringprojekt med skolor brukar dessutom vara lite högre med 108 miljoner kronor jämfört med fastprisprojektens 82 miljoner kronor. I detta fall kanske man bör sikta på att ha en samverkansform partnering, speciellt om omsättningen överstiger 100 miljoner kronor.

I fortsatt studie av övriga projekt så börjar dock trenden att ändra riktning. Övriga projekt avser projekt som ålderdomshem, kontorshus, affärshus, lager och liknande. Här börjar istället anbudsmarginalen på 0,1 % lägre för fastprisprojekt jämfört med partneringsprojekt. Vid projektslut ökar marginalen med hela 2,7 % för fastprisprojekt och bara 0,5 % för partnering. Detta är alltså den enda gången i studien som marginalutveckling blir positiv samtidigt som det även blir till fastprisprojekts fördel. Detta kan delvis bero på att projekten kan vara av en ”enklare” karaktär. Majoriteten av fastprisprojekten är byggnader som lager, hallar eller liknande typer av anläggningar, dessa har oftast redan ett standardiserat sätt att byggas på. Byggnaden är relativt enkel, marken är byggvänlig och entreprenören är många gånger van vid dessa typer av projekt, vilket förstärker det som sagt under avsnitt 4.4.9. När det kommer till dessa typer av projekt kan det med andra ord vara en bra idé att fortfarande använda sig av mer traditionella metoder. Omsättningssiffrorna fortsätter däremot att skilja sig med samma mönster, partnering involveras oftast i de större projekten. Beloppen ligger på 182 miljoner kronor för partneringsprojekt och 73 miljoner kronor för fastprisprojekt.

Det är av stor vikt att uppmärksamma en viss reservering när man analyserar dessa siffror. När man beräknar den genomsnittliga bruttomarginalen så kan det vid uppfyllandet av vissa förutsättningar produceras en aning missvisande siffror när det kommer till den egentliga marginalen som en entreprenör har över efter ett visst antal projekt över en viss tidsperiod. I detta sammanhang syftar egentliga marginalen till att vara det summerade bruttoresultat av alla projekt dividerat med den summerade omsättning av alla projekt. Förbises den ”egentliga marginalen” kan en väldigt hög bruttomarginal på ett väldigt litet projekt bli av en alldeles för stor betydelse i förhållande till ett väldigt stort projekt som har en väldigt låg eller negativ bruttomarginal. Summan pengar som gått väldigt positivt i ett litet framgångsrikt projekt kan bara vara en marginal av summan pengar som bara gått en aning negativt i ett stort projekt. Den genomsnittliga bruttomarginalen kan således se relativt bra ut samtidigt som man kanske i självaste verket förlorat pengar i sin helhet som verksamhet. Här kan en viktning vara läglig som beaktar kvoten av samtligt bruttoresultat dividerat med samtlig omsättning för alla partnering- respektive fastprisprojekt som involveras i datainsamlingen. I och med att fastprisprojekt har en tendens till att ha mycket större variationer och avvikelser i bruttomarginal så blir det oftare vid viktningen väldigt annorlunda resultat vid fastprisprojekt. Då partnering håller sig väldigt säkert till budget så brukar viktningen bara leda till en sänkning på några tiondelars procent av icke viktad genomsnittlig bruttomarginal.

Ännu en svaghet i den aktuella datainsamlingen är att man riskerar att jämföra äpplen med päron då det inte inkluderas kontrollvariabler relaterade till projektens förutsättningar och egenskaper i form av till exempel komplexitet, osäkerhet, tidspress och kundanpassningar. Partnering är som sagt speciellt lämpligt vid komplexa och osäkra projekt som beskrivs i kapitel 3 och används därför ofta vid den typen av projekt. Därför kan en jämförelse med ”vanliga” och traditionella fastprisprojekt bli orättvis. För att göra detta mer rättvist kan man försöka göra mer kvantitativa studier där man jämför projekt med liknande förutsättningar eller med hjälp av kontrollvariabler kontrollera för skillnader beroende på projektens egenskaper.

5.3 Analys av intervjuer

I detta avsnitt görs en analys och en jämförelse av respondenternas svar från intervjuernas olika delar. Dessa svar och åsikter kommer undersökas för att se om en korrelation med bakomliggande teori samt tidigare studier förekommer. En diskussion kan förekomma om det anses vara aktuellt för de respektive delarna.

5.3.1 Allmänt om partnering

I avsnitt 4.4.1 sammanställs svaren om vad den allmänna uppfattningen av partnering är. Respondenterna är eniga om att förståelsen för de fundamentala bitarna i partnering är väsentligt för att åstadkomma ett lyckat projekt. I avsnitt 3.1 beskrivs olika moment samt de grundkomponenter som utgör grunden för ett partneringprojekt, så som gemensam organisation, målbild samt ekonomistyrning. Att den gemensamma organisationen är av stor vikt förklarar också respondenterna i avsnitt 4.4.1, där dem menar att det inte finns något ”mitt” och ”ditt” utan istället fokuseras partnering på ”vårt”.

Avsnitt 3.1.1 tar upp att Cheng, m.fl., (2000) definierar partnering som en kooperativ strategi och med detta skapar organisationen en sammanhängande atmosfär som alla projektmedlemmar öppet integrerar med varandra i. I avsnitt 4.4.1 sammanställer denna studien, likt stycket i avsnitt 3.1.1, att rätt personer i rätt områden som arbetar med rätt saker genererar ett engagemang som gynnar hela projektet.

Något som påpekas är också betydelsen av rätt organisation. Det kommer alltid finnas människor som inte lämpar sig för att samarbeta och interagera med andra i byggprojekt. Dessa personer passar då bättre i traditionella fastprisprojekt istället för ett partneringprojekt där ordet gemenskap nämns regelbundet. Avsnitt 3.3 berör det vitala med att all personal skall vara utbildade inom partnering och förstå samt respektera samverkan i projektet.

Likt mycket från intervjuerna i denna studien är mycket information och åsikter subjektiva. Denna studie har dock uppmärksammat att deras allmänna tankar i största lag stämmer överens med litteraturen från kapitel 3.

5.3.2 Varför väljer beställaren att arbeta med partnering

I denna del av studien analyseras avsnitt 4.4.2 där respondenterna förklarar varför de väljer att arbeta med partnering och många gånger handlar det om att tidsplanen är ansträngd. I avsnitt 3.4 skriver både Fernström (2007) och Kadefors & Eriksson (2014) att beställarna väljer att arbeta med partnering för att försäkra sig om att projekt slutförs inom de korta tidsramarna. Både avsnittet från kapitel 3 och 4 håller samma linje och argument när det kommer till tidsplanen.

Andra faktorer som bidrar till att beställarna väljer partnering är ifall produkten inte är riktigt bestämd och att samarbetet med entreprenören framhäver en god dialog som bidrar till att

beställaren får den produkt som visionäras i tidiga skeden. Från avsnitt 3.4 beskrivs hur beställarna väljer partnering för fördelen av en löpande kund Anpassning samt för en gemytligare arbetsmiljö.

Att definitionen inte är given för ett projekt med strama tidsramar bidrar till en viss osäkerhet. Att partnering kan vara en lösning till en färdigställd produkt inom tidsramarna samtidigt som beställaren känner sig tillfredsställd klargör avsnitt 3.4 samt respondenterna från avsnitt 4.4.2.

5.3.3 Uppskattning med partnering

Att det finns för- och nackdelar med det mesta är ingen hemlighet och det är även applicerbart för partnering. I avsnitt 4.4.3 berättade respondenterna både positiva samt negativa detaljer associerat till partnering. Sammanfattat var det tydligt hur nöjda alla respondenter var över samarbetet och slutprodukten. Där faktorer som förtroende, engagemang, dialog och samspel i projekt utgjorde stora delar av uppskattningen med partnering. Dessa faktorer nämns också i avsnitt 3.2 som framgångsfaktorer inom partnering.

Det negativa som framfördes med partnering var att det för beställaren krävs en involvering som är mer tidskrävande och att det tillkommer extra kostnader i form av bland annat en partneringledare. Alla är dock medvetna om att denna roll är nödvändig för ett partneringprojekt och samtliga respondenter är nöjda med partneringledaren för respektive projekt. I avsnitt 3.2 beskrivs det att en pådrivande partneringledare under processen är en framgångsfaktor för ett partneringprojekt.

Att alla respondenter nästan bara påpekade och lade tyngd på hur bra och hur nöjda dem var över deras slutprodukt från ett partneringprojekt kan anses jävigt i bedömningen av uppskattning. Att respektive projekt var lyckat är inte ett kvitto på att alla partneringprojekt kommer att vara framgångsrika då en grov definition av ordet "projekt" är ett tillfälligt uppdrag med en tillfällig organisation för en unik produkt.

5.3.4 Transparensen i partneringekonomi

En av grundkomponenterna i partnering är den gemensamma ekonomin. Studiens avsnitt 3.1.2 beskriver hur Fernström (2009) belyser att ekonomin och öppenheten är det viktigaste för ett lyckat projekt. Författaren skriver hur viktigt det är med öppna böcker och gemensam ekonomi med full transparens. Från avsnitt 4.4.4 upplever alla respondenter att deras respektive projekt har haft full transparens i ekonomin och tillägger att det gäller saker som regelbundna ekonomigenomgångar och möjligheten att se inköp och kostnader under projektets gång. Huvudsaken med transparensen är inte insynen i ekonomin utan förtroendet som skapas med det, menar Fernström (2007).

Trots betydelsen med öppna böcker i partnering kommer det nog inte finns transparens till 100%. Till exempel kan entreprenörer handla in material till ett lägre pris hos leverantörer

där det finns ett samarbete som går längre tillbaka i tiden. Därför kan det innebära att ett sekretessavtal mellan entreprenörer och materialleverantörer finns.

5.3.5 Slutkostnadsprognos & budget

Vid avslutat projekt kan en budget hållit sig eller inte hållit sig. I avsnitt 4.4.5 hade tre av respondenterna en överskriden första budget medan de andra respondenterna hade en första budget som höll sig bra. Det är värt att poängtera att de tre förstnämnda projekten genomgick förändringar i produkten som resulterade med en ny budget som sedan inte överskreds. Respondenterna som intervjuades för denna studien hade alla erfarenhet av tidigare partneringsprojekt och alla påpekade att budgeten generellt håller sig bättre i ett partneringsprojekt samt att den är mer träffsäker. I tidigare studier, avsnitt 3.6, där undersökningar mellan partneringsprojekt och traditionella fastprisprojekt gjorda av Larsson (1995), Gransberg, m.fl., (1999), Fortune & Setiawan (2005), Eriksson & Westberg (2011) och Pocock, m.fl., (1997) fann alla att partnering var bättre i kostnadsaspekten.

Att beställaren är med i ekonomistyrningen bidrar till en kostnadskontroll över projekt som möjliggör styrning mot en slutkostnadsprognos som ges i tidigt skede. Detta tenderar till att resultera med att budgeten och kostnaden håller sig inom ramarna.

I de flesta fall utförs ett partneringsprojekt med löpande räkning och kostnadstak med incitament som ersättningsmodell. I denna modellen sätts ett riktpolis som projektets kostnad skall försöka hålla sig under. Utöver att projektet landade med marginal under budget för flera respondenter så var en av dessa en aning skeptisk i avsnitt 4.4.5. Detta kunde bidra till ett ifrågasättande tankesätt ifall projektet fick en ”för hög” riktkostnad då entreprenören, vid incitament, tjänar pengar vid projektavslut om kostnaden landade under riktpoliset.

5.3.6 Vilket ekonomiskt mervärde skapas för kundens investering

I studiens andra frågeställning är målet att besvara vilka ekonomiska mervärden som har skapats för kundens investering efter ett partneringsprojekt. Ett ekonomiskt mervärde associerar bland annat till då beställaren sparat eller fått mer för pengarna än vad som planerades utifrån deras satta budget. I avsnitt 4.4.6 betonas att man i ett partneringsprojekt får rätt produkt till rätt pris, där beställarens och entreprenörens sammanlagda kompetens och erfarenhet adderas för att ta fram en bättre produkt.

Ett av de största ekonomiska mervärden som uppstår under projektet är hur riskpåslag, som i normalt fall räknas med i anbudet från entreprenörerna, inte tas med i partnering ifall risken inte faller ut. I avsnitt 4.4.6 poängteras att beställaren endast betalar för riskerna som sker. Att beställare i ett partneringsprojekt resonerar med entreprenören om lösningar och kostnader ses också som ett mervärde som skapas. Då kan beslut tas som tillgodoser beställarens behov av att få en kvalitativ slutprodukt och om kostnaden uppfyller det. Något några av respondenterna svarade i avsnitt 4.4.6 var att det utöver de projekterade finns en önskelista med ytterligare förbättringar och kvalitetshöjare. Så istället för att projektet blir billigare väljs

föremål från önskelistan för att få en ännu bättre slutprodukt. Detta är ett tydligt exempel på hur beställaren får mer för pengarna och höjd kvalitet från ett partneringsprojekt.

I intervjuerna förklarar respondenterna hur fördelaktigt det blir när entreprenören kan föreslå förbättringar i ett partneringsprojekt som annars inte skulle skett i ett traditionellt fastprisprojekt. I vissa fall kan entreprenörens initiativtagande under projektets gång exempelvis bidra till en lägre driftkostnad i förvaltningsskedet då andra investeringar gjordes, som kanske under projektets skede var dyrare, men i efterhand visats bidra till en bättre investering. I avsnitt 3.6 beskrivs hur författarna Chan, m.fl., (2003) fann i sin studie att beställarna upplevde en bättre kommunikation och relation mellan parterna i projektet. I Larssons (1995) studie var det också tydligt att partnering var mer framgångsrikt när det kom till kundnöjdhet och kvalitet.

Andra tydliga ekonomiska mervärden som skapades var att beställaren visste vad projektet kommer att kosta, involveringen med att bestämma vad produkten skall innehålla och möjligheten att köpa till saker ifall kostnadsprognosen blir lägre än förväntad. Enligt Broome (2002) i avsnitt 3.6 kan besparingar mellan 2 till 10 procent uppnås med att arbeta i partnering. Det största ekonomiska mervärde med partnering, som alla respondenter poängterar flera gånger, är att beställaren får rätt produkt till rätt pris. Alla respondenter upplever också att deras slutprodukt är av mycket bra kvalitet.

Att sätta ett finger på vad exakt ett ekonomiskt mervärde är eller hur det skapas är svårt. Vad det är blir mer av en subjektiv upplevelse för beställaren i varje projekt. Alla projekt är unika och därför är det inte alltid givet att ett partneringsprojekt kommer att lyckas skapa ett ekonomiskt mervärde. Vid tillfället då produkten av en avslutad entreprenad lämnas över till beställare så blir dennes upplevelse av slutprodukten avgörande för hur kommande projekt kommer stakas ut av beställaren. Entreprenören är mån av ett gott samarbete för att kunna fortsätta driva sin verksamhet framåt. Ett partneringsprojekt resulterar i många fall till en god arbetsmiljö där parterna gärna fortsätter att arbeta med varandra i framtida partneringsprojekt.

5.3.7 Övriga ekonomiska fördelar med partneringsprojekt

Vid frågan ifall det fanns några övriga ekonomiska fördelar med att arbeta i ett partneringsprojekt, i avsnitt 4.4.7, upprepades många svar från respondenterna ur avsnitt 4.4.6. Något som tillades som en övrig ekonomisk fördel var att det i ett partneringsprojekt skapas mer innovativa lösningar och en bättre arbetsmiljö för deltagarna i projektet.

Något som upplyses är också att allting inte heller handlar om pengar. De medverkande människorna är alla pjäser ur ett bredare perspektiv. Kan säkerheten ökas samt trivseln och att fler personer har möjlighet att påverka i ett partneringsprojekt och att alla mår bättre så anses detta också som mervärden. Detta är också av största karaktär en stor och avgörande faktor i projektet. Som resultat kan det uppstå andra tekniska lösningar som bidrar till slutprodukten.

5.3.8 Subjektiva tankar i skillnader mellan partnering och lägsta prisprojekt

Att det finns skillnader mellan partneringprojekt och traditionella fastprisprojekt är givet eftersom det är två olika projekttyper. En skillnad, som nämns i avsnitt 4.4.8, som också är en risk är visionen om hur slutprodukten skall se ut. I partneringprojekt är både beställare och entreprenör synkroniserade och formar produkten tillsammans, medan det i ett traditionellt fastprisprojekt är entreprenören som formar produkten efter beställarens förfrågningsunderlag. Detta kan leda till avvikelser från beställarens perspektiv utifrån kvalitet, utseende och tekniska val. I avsnitt 3.1.3 beskriver Fernström (2009) att parterna i ett partneringprojekt formar målen tillsammans tidigt i processen vilket senare gynnar beställaren.

En skillnad många respondenter anmärker på är olikheterna i deras egen involvering för de olika projekttyperna. Att inte involveras blir aktuellt i ett traditionellt fastprisprojekt och att istället bli involverad blir aktuellt i ett partneringprojekt. Valet mellan de olika projekttyperna beror helt på vad det är för projekt som beställaren har i plan att utföra och detta diskuteras i nästkommande avsnitt. Med en mer involverad beställare i projektet går det till exempel att gå in på produktspecifika delar ifall beställaren önskar ett särskilt fabrikat. I ett fastprisprojekt är det entreprenörens val så länge funktionskraven uppfylls från förfrågningsunderlaget.

En stor skillnad mellan de olika projekttyperna som nämns ofta i denna studien är när och ifall beställaren vill ändra, lägga till eller ta bort något från projektet. Alla respondenter har en positiv inställning till "ÄTA-arbeten" i partneringprojekt då dialogen och samarbetet med entreprenören är bra samtidigt som alla "ÄTA-arbeten" mottagits bra från entreprenören. Vid fastprisprojekt kan det uppstå diskussioner och argumentationer som kan resultera i tvister ifall något går snett. Detta försvinner nästintill helt vid ett partneringprojekt som förklaras i avsnitt 4.4.8.

En annan skillnad är att man har möjligheten att börja bygga innan projekteringen är färdig vid fallet av partnering.

5.3.9 När lämpar sig partnering

Som nämns i avsnitt 4.4.9 lämpas partneringprojekt och fastprisprojekt vid olika typer av projekt. Det som alla respondenter nämner är att partneringprojekt lämpar sig bättre när ett projekt är av större volym och av större komplexitet. Även i avsnitt 3.4 beskrivs det att partnering lämpar sig när projekt är större och komplexiteten är högre. Författarna Fernström (2007) och Heed (2017) nämner också detta. Partnering är också aktuellt när graden av osäkerhet är större än hos vanliga byggprojekt, exempelvis utvecklingsprojekt, tekniskt komplicerade projekt och projekt med löpande kund Anpassning. Komplexa projekt är när projekt har många tekniska svårigheter beskriver avsnitt 4.4.9.

I intervjuerna uttrycker respondenterna också att det kan vara aktuellt med partnering då beställarorganisationen inte är van eller tillräckligt rustad. Som tidigare skrivet har det en stor påverkan ifall beställarna är rustade eller inte. Med partnering är det som regel att beställaren

skall vara delaktig och involverad under hela projektets gång. Är beställarorganisationen inte tillräcklig stor kan det bli svårt att leva upp till kraven som ställs för ett lyckat och lönsamt partneringsprojekt.

Storleken på projekt har avseende på kontraktssumma. I avsnitt 4.4.9 definieras gränsen till ett större projekt någonstans mellan 50 till 100 miljoner kronor. I en jämförelse med avsnitt 4.3.1 där tidigare projektanalyser har utförts kan det utläsas ur figur 5 att det i projekt som var i intervallet 20–99 miljoner kronor var fastpris dominerande samtidigt som partneringsprojekt var tydligt dominanta i intervallet då kontraktssumman översteg 100 miljoner kronor. Även i avsnitt 4.3.2 tabell 3 kan det utläsas att den genomsnittliga omsättningen för partneringsprojekt var 46 miljoner kronor högre än vad den var för fastprisprojekt. Gränsen för större projekt nämns i avsnitt 3.6, av Gransberg, m.fl., (1999), gå vid 5 miljoner amerikanska dollar. Dock var detta från år 1999.

Grovt skrivet går det att nämna att partnering inte är aktuellt då motsatsen till det skrivna ovanför är förutsättningarna för ett traditionellt fastprisprojekt. Vid enklare och mindre enskilda projekt påpekar majoriteten av respondenterna att partnering inte upplevs tillämpbart då extra tid och kostnader behöver läggas ner i projektet. Vid lägre kontraktssummor blir det då inte tillräckligt motiverat att köra på partnering.

Partnering är relativt nytt i Sverige i jämförelse med England, Danmark och USA. Att partnering anses aktuellt endast vid komplexa och större projekt i Sverige kan bero på att utvecklingen inte har kommit lika långt som i de andra länderna. Något många respondenter uttryckte från intervjuerna var hur de mer och mer lutar åt partnering oavsett storlek på projekt som skall utföras. Att mindre projekt inte anses tillräckligt lukrativa kan komma att ändras om projektet genererar till något mer än bara en dyr projektering för mindre projekt i partnering. Skapas ett mervärde utöver slutprodukten kan det vara nog för att partnering skall anses aktuellt för mindre projekt med.

6 Slutsats

I kapitel 6 besvaras frågeställningarna för denna studien genom att sammanställa empirin och analysen samt egna resonemang. Detta kapitlet nämner också förslag för framtida studier.

6.1 Är ett partneringsprojekt mer lönsamt än ett traditionellt fastprisprojekt för en entreprenör?

Det finns olika sätt att betrakta skillnaden i lönsamhet för dessa projekttyper, men utifrån undersökningen som gjordes på externt avslutade projekt hos Skanska Hus Syd så kommer denna studien fram till att den här jämförelsen främst är till fördel för partneringsprojekt. Med en konstant ökande omsättning av partneringsprojekt varje år, som på många vis går förbi fastprisprojekt, så gör det partnering mest aktuellt för att få en större utdelning. Kollar man dessutom på hur marginalen utvecklar sig från anbud till projektslut så observeras en mycket stabilare trend i att hålla sig till anbudsmarginal i partnering samtidigt som man har lika höga förväntningar av lönsamhet i respektive projekttyp.

I en sammanslagning av alla projekt som utförts i partnering respektive traditionellt sätt så håller sig partnering till den slutmarginal som man räknat med från början. I fastprisprojekt sjunker marginalen med 2,1 %. Med fokusering på byggande av bostäder och skolor så är det även där en ännu större fördel partnering till att hålla budget. Vid fallet av bostäder är bruttomarginalen 3,7 % högre för partnering jämfört med fastprisprojekt och 2,7 % högre för partnering när det kommer till skolor. I övriga projekt har fastprisprojekt istället 2,1 % högre marginal än partnering, där fastprisprojekten oftast är av en ”enklare” karaktär i form av lager, hallar eller liknande typer av anläggningar. I sådana typer av projekt kan fastprisprojekt därför fortfarande föredras. Partneringsprojekt har dock fortfarande en högre genomsnittlig omsättning i alla kategorier.

6.2 Vilka ekonomiska mervärden skapas för kundernas investeringar genom ett partneringsprojekt?

I studiens andra frågeställning togs det reda på vilka ekonomiska mervärden som skapades för kundernas investering genom ett partneringsprojekt. Från bakomliggande teori, intervjuer med respondenter samt en sammanställning och analys av dessa kapitel kom studien fram till att det genom ett partneringsprojekt skapas konkreta mervärden för kunden och dess projekt både under projektet och vid projektslutet. För de ekonomiska mervärdena som skapades efter varje unikt projekt för beställarna i studien reserverar denna studien till att det inte innebär att nödvändigtvis alla partneringsprojekt genererar mervärden för kunden.

De ekonomiska generella mervärdena som skapades var:

- **Beställaren får rätt produkt till rätt pris inom ett kortare tidsspänn**
 - Projektorganisationens samlade kompetens producerar rätt produkt som tillfredsställer beställarens tids-, kostnads- och kvalitetskrav. Projektets genomförandetid blir kortare.
- **Beställaren betalar endast för riskerna som sker**
 - Beställaren slipper betala riskpåslag. Risker som inte uppstår under projektet betalar inte beställaren för.
- **Beställaren är mer involverad**
 - Beställaren resonerar tillsammans med entreprenören i kostnadsstyrningen och värdet av valen som görs. En större involvering i projektstyrningen effektiviserar och förbättrar processen.
- **Beställaren får i projektet ett trevligare arbetsklimat**
 - Arbetsmiljön, trivseln och engagemanget bidrar till ett mer motiverande och innovativt projektutförande.
- **Beställaren får mer valuta för pengarna**
 - Med hjälp av transparensen i ekonomin kan parterna se om prognosen för slutkostnaden bli lägre än budgeterat och då har beställaren möjlighet att lägga till saker som bidrar till en mer innehållsrik och kvalitativ produkt till samma kostnad som de budgeterade.
- **Beställaren får en mer kostnadseffektiv entreprenad**
 - Entreprenören har ett incitament till att utföra projektet så kostnadseffektivt som möjligt utan att äventyra kvalitén.

I de flesta projekt för denna studien var majoriteten av mervärdena efter partnering heltäckande för alla projekt, dock utvecklades mer projektspecifika mervärden, dessa nämns i kapitel 4 i sammanställningen av intervjuerna med respondenterna.

6.3 Framtida utvecklingsmöjligheter

I genomförandet av denna studien dök det upp andra diverse ämnen att reflektera över. Dessa ämnen skulle kunna utvecklas till framtida forskningsunderlag.

- Vart i projekten och i vilka projekt går det fel för att resultera med sämre slutmarginaler?
- Incitamentsfördelningar, varför skiljer de sig från olika projekt?
- Längre projektering med partnering, kan detta generera till billigare förvaltningskostnader?
- Kan man tillämpa partnering för alla olika typer av projekt?

7 Litteraturförteckning

- Asmar, M. E., Hanna, A. S., & Loh, W.-Y. (2013). Quantifying Performance for the Integrated Project Delivery System as Compared to Established Delivery Systems. *Journal of Construction Engineering and Management* 139 (11), 1-14.
- Bergman, M., & Lundberg, S. (2009). *Att utvärdera anbud - Utvärderingsmodeller i teori och praktik*. Stockholm: Kokurrensverket.
- Bjerle, H. (2014). *Partnerskap: om kontraktens utformning vid partnering och liknande former av utökad samverkan i byggsektorn*. Stockholm: Svensk byggtjänst.
- Black, C., Akintoye, A., & Fitzgerald, E. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in. *International Journal of Project Management*, 423-434.
- Broome, J. (2002). *Procurement Routes for Partnering: A Practical Guide*. JB Project Consulting and Thomas Telford Limited.
- Byggherrarna. (2018). *Partnering - Tillämpningsföreskrifter*. Stockholm: Byggherrarna Sverige AB.
- Chan, A. P., Chan, D. W., & Ho, K. S. (2003). An empirical study of the benefits of construction partnering in Hong Kong. *Construction Management and Economics* 21 (5), 523-533.
- Chan, A., Chan, D., Chiang, Y., Tang, B., Chan, E., & Ho, K. (2004). *Exploring Critical Success Factors for Partnering in Construction Projects*. Hong Kong: Journal of Construction Engineering & Management .
- Chen, L., & Manley, K. (2014). Validation of an Instrument to Measure Governance and Performance on Collaborative Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management* 140 (5).
- Cheng, E. W., Li, H., & Love, P. (2000). ESTABLISHMENT OF CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR CONSTRUCTION PARTNERING. *Journal of Management In Engineering*.
- Damström, K. (2005). *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekambaram, P., Kumaraswamy, M., Rahman, M., & Ng, T. (2003). Curing congenital construction disorders through relationally integrated supply chain. *Building and Environment* 38(4), 571-582.
- Eriksson, P. E., & Hane, J. (2014). *Entreprenadupphandlingar - Hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation?* Stockholm: Konkurrensverket.
- Eriksson, P., & Westerberg, M. (2011). Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management* 29 (2), 197-208.

- Fernström, G. (2007). *Från byggherre till strategisk partnering*. Skurup: Fernia Consulting AB.
- Fernström, G. (2009). Samverkan, lean tänkande och industriellt byggande i symbios för att utveckla bygg. i G. Fernström. Skurup: Fernia Consulting AB.
- Fortune, C., & Setiawan, S. (2005). Partnering practice and the delivery of construction projects for Housing Associations in the UK. *Engineering Construction & Architectural Management* 12 (2), 181-193.
- Gransberg, D. D., Dillon, W. D., Reynolds, L., & Boyd, J. (1999). Quantitative Analysis of Partnered Project Performance. *Journal of Construction Engineering and Management* 125 (3), 161-166.
- Hane, J. (den 7 Juni 2016). *foyen.se*. Hämtat från PARTNERING INOM ENTREPRENAD – NÄR, HUR OCH VARFÖR?: <https://www.foyen.se/partnering-inom-entreprenad-nar-hur-och-varfor/>
- Hansson, B., Olander, S., Landin, A., Aulin, R., & Persson, U. (2015). *Bygglärdning - Projektering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Heed, K. (den 3 Mars 2017). *Definition*. Hämtat från one.skanska.com: <https://one.skanska.com/sv-se/my-unit/organizational-units/skanska-sverige/support/partnering/det-har-ar-skanska-partnering/definition/>
- Hellard, B. (1996). The partnering philosophy - A procurement strategy. *Journal of Construction Procure* 2 (1), 41-55.
- Josephson, P.-E. (2013). *Produktivitetläget i svenskt byggande 2013*. Göteborg: Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond, SBUF.
- Kadefors, A., & Eriksson, P.-E. (2014). *Forskningsammanställning Utökad samverkan/Partnering*. Göteborg Luleå: Anna Kadefors & Per-Erik Eriksson.
- Larsson, E. (1995). Project Partnering: Results of Study of 280 Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 30-35.
- Mosley, D., Moore, C., Slagle, M., & Burns, D. (1992). Partnering in the construction industry: Win-win strategic management in action. *Project Management Journal*, 18–21.
- Nyström, J. (2008). A quasi-experimental evaluation of partnering. *Construction Management and Economics* 26 (5), 531-541.
- Offrell, P., Nordlund, T., & Dahlberg, A. (2017). *Tillsammans för en bättre slutprodukt - En bok om partnering i bygg- och anläggningsbranschen*. Stockholm, Malmö: Byggherrarna.
- Olsson, U. K. (2012). *Affärsmodeller för partnering och utökad samverkan*. Stockholm: Fernia Consulting.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder, att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Pocock, J. B., Liu, L. Y., & Kim, M. K. (1997). Impact of Management Approach on Project Interaction and Performance. *Journal of Construction Engineering and Management* 123 (4), 411-418.
- Rhodin, A. (2002). *Interaktionsprocesser i byggprojekt - en studie i partnering som kraft för förändring*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet.
- Rhodin, A. (2012). *Strategisk Partnering - en sammanfattning av arbetssätt och status*. Stockholm: Byggherrarna.
- Sash, A. A. (1998). *Subcontractors' Bidding Decisions*. Colorado: Journal of Construction Engineering and Management.
- Shresta, P. P., O'Connor, J. T., & Gibson, G. (2012). Performance Comparison of Large Design-Build and Design-Bid-Build Highway Projects. *Journal of Construction Engineering and Management* 138 (1), 1-13.
- Skanska. (den 20 Mars 2017). *Historien om Skanska*. Hämtat från skanska.se: <https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/historia/>
- Skanska. (den 16 November 2017). *Partneringprojekt*. Hämtat från vsaa.skanska.se: <https://vsaa.skanska.se/projekt-hus/partneringprojekt>
- Skanska. (den 16 November 2018). *Förståelse*. Hämtat från vsaa.skanska.se: <https://vsaa.skanska.se/projekt-hus/partneringprojekt/f%C3%B6rst%C3%A5else>
- Skanska. (den 11 April 2018). *Projektering partnering*. Hämtat från vsaa.skanska.se: <https://vsaa.skanska.se/projekt-hus/partneringprojekt/projektering-partnering>
- Skanska. (den 16 November 2018). *Våra första 100 dagar*. Hämtat från vsaa.skanska.se: <https://vsaa.skanska.se/projekt-hus/partneringprojekt/v%C3%A5ra-f%C3%B6rsta-100-dagar>
- Skanska. (den 11 April 2018). *Överlämnande & Eftermarknad*. Hämtat från vsaa.skanska.se: <https://vsaa.skanska.se/projekt-hus/partneringprojekt/%C3%B6verl%C3%A4mnande-eftermarknad>
- Skanska. (den 19 November 2019). *Anbud partnering*. Hämtat från vsaa.skanska.se: <https://vsaa.skanska.se/projekt-hus/partneringprojekt/anbud-partnering>
- Skanska. (den 13 Februari 2019). *Produktion partnering*. Hämtat från vsaa.skanska.se: <https://vsaa.skanska.se/projekt-hus/partneringprojekt/produktion-partnering>
- Skanska. (2020). *Innovation - vi kallar det Sustainovation*. Hämtat från skanska.se: <https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/innovation/>
- Skanska. (den 28 April 2020). *Kort om Skanska*. Hämtat från skanska.se: <https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/kort-om-skanska/>
- Skanska. (den 24 Februari 2020). *skanska.se*. Hämtat från Samverkan och partnering: <https://www.skanska.se/vart-erbjudande/samarbetsformer/samverkan-och-partnering/>

- Thompson, P. J., & Sanders, S. R. (1998). Partnering Continuum. *Journal of Management in Engineering* 14 (5), 73-78.
- Weston, D. C., & Gibson, E. G. (1993). Journal of Management in Engineering . i D. C. Weston, & E. G. Gibson, *Partnering-Project Performance in U.S. Army Corps of Engineers* (ss. 410-425).

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 - Intervjuunderlag



Hej!

Vårt examensarbete kommer undersöka vad den ekonomiska nyttan med partnering är och om det är mer lönsamt än ett traditionellt fastpris-projekt. Vi kommer också med vårt examensarbete undersöka hur partnering som samverkansform skapar ett ekonomiskt värde för kundernas investeringar.

Detta dokument innehåller ett intervjuunderlag för vårt examensarbete och kommer lägga grunden för vår andra frågeställning gällande det ekonomiska värdet för kundens investering.

Intervjun när vi träffas kommer att spelas in och transkriberas. En kopia av transkriberingen skickar vi givetvis till er efteråt för ert godkännande. Under dessa rådande omständigheter föreslår vi därför en intervju på distans via Skype eller Microsoft teams.

På kommande sidor finner ni frågorna för intervjun. Vi skickar frågorna i förväg så att ni skall kunna förbereda er med eventuell nödvändig information.

Vi vill också på förhand tacka för er medverkan och att utan er skulle genomförandet bli avsevärt mycket svårare. Så tack!

Med vänliga hälsningar

Robert Baric & Martin Linell

Intervjuunderlag

Examensarbete 22,5hp 2020
Lunds tekniska högskola
Skanska
Robert Baric
Martin Linell

Fråga 1

Vad har ni för roll och hur lång erfarenhet har ni inom branschen?

Fråga 2

Vad är ni för kund och vad har ni för bakgrund? Är ni en offentlig eller privat beställare?

Fråga 3

Varför arbetar ni med partnering?

Fråga 4

Hur många partneringprojekt samt hur många fastprisprojekt har ni varit delaktiga i?

Fråga 5

Vad är det för partneringprojekt som ni har haft i samarbete med Skanska?

Intervjuunderlag

Examensarbete 22,5hp 2020
Lunds tekniska högskola
Skanska
Robert Baric
Martin Linell

Fråga 6

Vad hade ni för budget för projektet och hur höll den sig efter avslutat projekt?

Fråga 7

Om det någon gång under projektet blivit billigare än projekterat, valde ni att satsa på förbättring eller höll ni er till det projekterade? Vad för förbättring i så fall?

Fråga 8

Har ni under produktionens gång velat göra en ändring eller ett tillägg i förhållande till det redan projekterade? Hur mottogs detta av entreprenören?

Fråga 9

Vad med slutprodukten är ni mest respektive minst nöjda med?

Fråga 10

Vad är ni mest respektive minst nöjda med i projektet och samarbetet?

Intervjuunderlag

Examensarbete 22,5hp 2020
Lunds tekniska högskola
Skanska
Robert Baric
Martin Linell

Fråga 11

Hur upplevde ni transparensen med partneringekonomi och dess prognoser (i ekonomin) i ert specifika projekt?

Fråga 12

Om ni tidigare har jobbat med fastprisprojekt, upplevde ni skillnader mellan det och ett partneringsprojekt? Vad föredrar ni och varför?

Fråga 13

Upplevde ni någon speciell tids- eller kvalitetsskillnad i ert partneringsprojekt jämfört med ett liknande fastprisprojekt?

Fråga 14

Upplevde ni att er investering i detta partneringsprojekt har genererat ett större ekonomiskt värde (större lönsamhet) än vid fastprisprojekt?

Fråga 15

Skulle det möjligen finnas övriga ekonomiska fördelar i att arbeta med partnering jämfört med ett traditionellt fastprisprojekt?

8.2 Bilaga 2 - Projektdata

56

Projekt	Projekttyp	Vinavskning år	Subskning	Garantidatum	Årsmånad d	Marginal 1:a Prognos	Första prognos projeckt start	Första prognos projeckt avslut	Första prognos projeckt resultat utkommit	Entreprenadom	Strukturform	Geografi	Produkt	Samarbete/samarbetandom
*14324 RV SBANAN-58715	Entreprenad	2016	2016-05-30	2021-06-30						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	Hedeborg	Fieramshus-Hyresätt	Partnering utan finansiellt samarbete
*14331 RV MARS-58715	Entreprenad	2016	2016-01-30	2021-01-30						Sat pris utan inderogering	Sat pris utan inderogering	Kogeholm	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*14071 FOKSKONER HUSLEIOLMA-58727	Entreprenad	2016	2016-03-30	2021-03-30						Total funktions entreprenad	Kopplings räkning med incrament	Kogeholm	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*14212 SORDELUNDEN FOKSKONER-58781	Entreprenad	2016	2016-02-28	2021-11-26						Utföranden - gemensamtentreprenad	Sat pris utan inderogering	Vainio	Försvor	Gj event
*14076 SKODAVÄRDERING-58722	Entreprenad	2016	2016-05-31	2018-05-31						Total funktions entreprenad	Gj event	Sfäransorp	Scoler	Partnering utan finansiellt samarbete
*14076 SKODAVÄRDERING-58722	Entreprenad	2016	2016-09-30	2021-12-31						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Vejlinge	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*14083 PANKKOJAN-58955	Entreprenad	2016	2016-03-30	2021-10-30						Utföranden - gemensamtentreprenad	Sat pris utan inderogering	Kiri antad	Scoler	Gj event
*14082 RV LYCKANS HÖJD G-58971	Entreprenad	2016	2016-05-18	2021-06-18						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Kiri antad	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*14089 BOVENRAN HELSINKER AK-505-58714	Konsumtion Ardel	2016	2016-03-30	2021-10-30						Total funktions entreprenad	Sat pris med inderogering	Hedeborg	Fieramshus-societätt	Gj event
*14090 GRAN TEN-58714	Entreprenad	2016	2016-12-15	2021-12-15						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Vainio	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*14095 RV JULIUSJAN-58956	Entreprenad	2016	2016-03-31	2021-10-31						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Kiri antad	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*14091 HOSLAGESKÄRMERH-58748	Entreprenad	2016	2016-04-02	2021-09-02						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Vainio	Food Plants	Gj event
*14094 A/DJHALL ONSERS-58741	Konsumtion Ardel	2016	2016-08-31	2021-08-31						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	Högabås	Övriga husbyggnader	Partnering utan finansiellt samarbete
*14094 A/DJHALL ONSERS-58741	Entreprenad	2016	2016-12-08	2020-08-30						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Höy	Övriga husbyggnader	Gj event
*14094 SVK INKRA HUS-57855	Entreprenad	2017	2017-02-28	2022-02-28						Utföranden - samordnad gemensamtentreprenad	Sat pris utan inderogering	Bromöla	Sjukens, serviceboende, äldreboendet	Gj event
*14094 RV FÄLLIK 37553	Entreprenad	2017	2017-09-29	2022-09-29						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Tonella	Entomofagus Hyresätt	Gj event
*14094 GHKKOJAKARN-58941	Entreprenad	2017	2017-05-31	2021-05-31						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Skövdeborg	Sjukens, serviceboende, äldreboenden	Gj event
*14273 FOKSKONER HUSLEIOLMA-58727	Entreprenad	2017	2017-07-28	2021-07-28						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Vainio	Försvor	Gj event
*14071 FOKSKONER HUSLEIOLMA-58727	Entreprenad	2017	2017-08-31	2021-08-31						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Vainio	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*1446-58 NYA MÄNNISKOR 1-58714	Entreprenad	2017	2017-07-28	2020-08-30						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	Swallow	Scoler	Partnering utan finansiellt samarbete
*14071 FOKSKONER HUSLEIOLMA-58727	Entreprenad	2017	2017-09-01	2021-09-01						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Vainio	Övriga husbyggnader	Gj event
*145871 NUPFÄSSKO AN-58713	Entreprenad	2017	2017-02-31	2022-12-31						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	Kogeholm	Scoler	Gj event
*145871 NUPFÄSSKO AN-58713	Entreprenad	2017	2017-08-31	2022-07-01						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	Hedeborg	Scoler	Partnering utan finansiellt samarbete
*14432 RV PROTINKSOGS-58714	Entreprenad	2017	2017-07-29	2022-06-30						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	Hedeborg	Fieramshus-Hyresätt	Partnering med finansiellt samarbete
*20157 RV GURU YSÄO-57533	Entreprenad	2018	2018-07-26	2023-10-26						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	1786 - Kåld	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*201567 TREKANTEN, SUOMENMÄN-57533	Entreprenad	2018	2018-11-30	2023-11-30						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	1791 - Samredium	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*201896 RV 500PERRE-57534	Entreprenad	2018	2018-11-23	2023-11-23						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	1790 - Kristianstad	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*201861 NVA FÖRVA TINKSOGS-57535	Entreprenad	2018	2018-03-01	2020-03-01						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1775 - Osby	Kärlsthus	Partnering med finansiellt samarbete
*20157 TINGSBOKER-57536	Entreprenad	2018	2018-05-15	2023-05-15						Total funktions entreprenad	Annan in-och utgångar	1793 - Högabåsen	Fieramshus-Hyresätt	Gj event
*20181 KRONICAL OMTÄNKENS RHIS-57563	Entreprenad	2018	2018-03-31	2023-03-31						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1233 - Vellinge	Sjukens, serviceboende, äldreboendet	Partnering utan finansiellt samarbete
*20558 ELVA-57564	Entreprenad	2018	2018-11-02	2023-11-02						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	1280 - Malmö	Övriga husbyggnader	Gj event
*148373 VEDALA SKOLA-58727	Entreprenad	2018	2018-08-05	2023-08-05						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1263 - Sockla	Scoler	Partnering utan finansiellt samarbete
*14857 KONSARETS SKOLA-57586	Entreprenad	2018	2018-06-13	2023-06-13						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	1281 - Land	Försvor	Gj event
*20103 SKOLA FÖREK-57594	Entreprenad	2018	2018-02-31	2023-12-31						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1282 - Hedeborg	Scoler	Partnering utan finansiellt samarbete
*20560 RV GRONKOLLA ES-57597	Entreprenad	2018	2018-12-20	2023-11-01						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1283 - Hedeborg	Fieramshus-Hyresätt	Partnering med finansiellt samarbete
*20590 PARTNERING PROJEKT ÖSN-57553	Entreprenad	2018	2018-12-15	2023-12-15						Total funktions entreprenad	Annan in-och utgångar	1273 - Osby	Försvor	Partnering med finansiellt samarbete
*20590 PARTNERING PROJEKT ÖSN-57553	Entreprenad	2019	2019-12-20	2024-12-20						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1273 - Osby	Konsthus	Partnering med finansiellt samarbete
*20171 TVEN SHISIT-57586	Entreprenad	2019	2019-03-31	2024-06-30						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1280 - Malmö	Konsthus	Partnering med finansiellt samarbete
*20192 TVELSO FÖRSKOLLSS SVED-1-57886	Entreprenad	2019	2019-05-28	2023-12-31						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1280 - Malmö	Försvor	Partnering med finansiellt samarbete
*140254 RV IICLLAND 25-58714	Entreprenad	2019	2019-05-13	2024-05-13						Total funktions entreprenad	Sat pris med inderogering	1285 - Döör	Scoler	Gj event
*20567 MARIA PARK SKOLA-57584	Entreprenad	2019	2019-04-30	2024-12-31						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1283 - Hedeborg	Köpprum	Partnering utan finansiellt samarbete
*148272 RV NORRLAND-58715	Entreprenad	2019	2019-05-15	2024-06-15						Total funktions entreprenad	Uppdrags räkning med incrament	1283 - Hedeborg	Scoler	Partnering med finansiellt samarbete
*148272 RV NORRLAND-58715	Entreprenad	2019	2019-05-31	2024-05-31						Total funktions entreprenad	Sat pris utan inderogering	1283 - Hedeborg	Fieramshus-Hyresätt	Gj event