

# Parternas erfarenhet av partnering i praktiken

- En fallstudie av ett partneringprojekt



**LTH**  
LUNDS TEKNISKA  
HÖGSKOLA

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg  
Institutionen för bygg- och miljöteknologi / Byggproduktion

Examensarbete:  
Michael Staniewicz

© Copyright Michael Staniewicz 2022

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

# Sammanfattning

**Titel:** Parternas erfarenhet av partnering i praktiken -En fallstudie av ett partneringprojekt

**Författare:** Michael Staniewicz

**Handledare:** Radhlinah Aulin

**Examinator:** Stefan Olander

## Syfte & mål:

Syftet med fallstudien är att skapa en djupare förståelse av hur partnering tillämpas i byggbranschen. Aktörernas synpunkter ska presenteras för att skapa ett flersidigt perspektiv på hur man arbeta med projektpartnering.

## Frågeställning:

- Hur upplever parterna samverkan i projektet?
- Vilka lärdomar om partnering tar parterna med sig till nästa projekt?

## Metod:

Arbetet inleddes med en litteraturstudie för att utforma en teoretisk referensram. Därefter gjordes en kvalitativ studie där primärdata samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer med 6 respondenter från beställaren och entreprenörerna.

## Slutsats:

Studien fick svar på frågeställningarna genom att få ett flersidigt perspektiv på projektpartnering. Intervjuerna har gett en inblick i hur partnering kan se ut i praktiken där både mervärden och problemområden kunde identifieras. Respondenterna från både beställaren och entreprenörerna delade med sig av de lärdomar som de fick med sig från projektet.

**Nyckelord:** Partnering, Samverkan, Partneringblomman

## **Abstract**

**Title:** Developers and contractors experience of partnering in practice -A case study of a partnering project

**Author:** Michael Staniewicz

**Supervisor:** Radhlinah Aulin

**Examiner:** Stefan Olander

### **Aim & goal:**

The primary goal of this case study is to create a deeper understanding of partnering in the construction sector. The study will present the viewpoints of both the developer and contractors that were present in the project in order to ensure a multifaceted view of partnering.

### **Research questions:**

- How do both parties view cooperation in the project?
- What experiences have they acquired from partnering?

### **Method:**

The work was initiated with a literature study to build a theoretical background. This was followed by a qualitative study where primary data was gathered by conducting semi-structured interviews with 6 informants.

### **Findings**

The study was able to answer the research questions by gathering multiple perspectives on partnering collaboration. The interviews gave an insight into partnering collaboration in practice where both strengths and weaknesses could be identified. The developer and contractors shared many of their experiences that they will bring to future partnering projects.

**Keywords:** Partnering, Collaboration, Partnering flower

## Förord

Examensarbetet som har resulterat i den här fallstudien var på 22,5 högskolepoäng och är kulmineringen av högskoleingenjörsexamen i byggteknik med arkitektur på Lunds Tekniska Högskola. Arbetet utfördes under vårterminen 2022 i samarbete med Peab Sverige AB i Kalmar.

Jag vill rikta min tacksamhet till personerna som gjorde det här arbetet möjligt. Min handledare under arbetet från lärosätet Radhlinah Aulin som har gjort ett jättebra jobb i att vägleda och stödja mig under arbetets gång.

Vidare vill jag tacka min handledare från Peab, Inge Melander som har varit till stor hjälp i urvalet av respondenter och varit stödjande genom att bidra med sin erfarenhet av branschen.

Sist och definitivt inte minst vill jag tacka alla respondenter som har haft möjligheten att dela med sig av sin kunskap i den här frågan. Ert bidrag har varit en grundbult i den här studien.

Det har varit en intressant resa att lära sig om ett sådant aktuellt och banbrytande arbetssätt som partnering. Något som gjorde arbetet ännu mer betydelsefullt för mig var att jag tidigare hade förmånen att jobba på

fallprojektet under två somrar. En upplevelse som har stärkt mitt intresse av byggproduktion. Jag hoppas att den här studien kan vara till nytta för andra som vill förstå hur partnering kan se ut i praktiken.

Helsingborg, maj 2022

*Michael Staniewicz*

# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	
Abstract .....	
Förord .....	
1 Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Syfte.....	2
1.4 Frågeställning .....	2
1.5 Avgränsningar .....	2
1.6 Rapportens Disposition .....	3
2 Metod .....	3
2.1 Litteraturstudie .....	3
2.2 Fallstudie .....	3
2.3 Intervjumetodik .....	4
2.4 Analys av empiriska data .....	5
3 Teoretisk Referensram.....	6
3.1 Definitionen av partnering .....	6
3.2 Utökad samverkan .....	7
3.3 Partneringsamverkan .....	8
3.4 Arbetssätt i projektpartnering.....	9
3.5 Strategisk partnering.....	11
3.6 Tidigare utvärdering av partnering.....	12
4 Empiri från intervjuer .....	13
4.1 Projektbakgrund .....	13
4.2 Respondenternas profil.....	14
4.3 Beställarens synpunkter på projektpartnering.....	15
4.4 Huvudentreprenörens synpunkter på projektpartnering.....	19
4.5 Underentreprenörens synpunkter på projektpartnering.....	24
4.6 Vilka projekttyper lämpar sig för projektpartnering? .....	26
5 Analys & Diskussion .....	26
5.1 Parternas synpunkter .....	26

5.2	Tillämpningen av partnering på NYPS-K.....	29
5.3	Lämpliga projekttyper för projektpartnering .....	30
6	Slutsats .....	31
6.1	Hur upplever parterna samverkan i projektet? .....	31
6.2	Vilka lärdomar om partnering tar parterna med sig till nästa projekt? ..	31
6.3	Metodkritik.....	32
6.4	Förslag på vidare studier .....	33
	Källförteckning .....	
	Bilagor.....	
	Bilaga 1 .....	
	Bilaga 2 .....	
	Bilaga 3 .....	





# 1 Inledning

*I kapitel 1 förklaras grunderna till studiens genomförande. Här förklaras bland annat bakgrunden syftet och frågeställningarna.*

---

## 1.1 Bakgrund

Samordningen på byggprojekt är ofta mycket fragmenterad. Detta orsakar ineffektivitet som resulterar i en sämre slutprodukt (Rigby, et al., 2009). Dessutom leder det till opportunistiskt beteende från aktörerna för att gynna sina egna organisationer (Eriksson & Lind, 2016). På grund av allt detta har olika strategier utformats för att förbättra samverkan mellan aktörerna.

Projektpartnering, är en av de vanligaste samverkansformerna i Sverige och Europa (Rigby, et al., 2009). Målet med partnering är att få aktörerna som är involverade i projektet att samverka för projektets bästa och därmed leverera en bättre slutprodukt (Rigby, et al., 2009; Hane, 2018).

Historien bakom partnering drar sig tillbaka till 80-talet. Då utvecklades enligt Kadefors och Eriksson (2014) projektpartnering i USA och Storbritannien. Generellt så har samverkansformen införts på grund av statligt initiativ för att främja samverkan mellan leverantörer. Det var till exempel US Army Corps of Engineers som var först på den tiden med att införa samverkansformen. Projektpartnering kom till Skandinavien i början av 2000-talet då man införde en policy för statliga byggherrar i Danmark som skulle pådriva användningen av projektpartnering. Därefter spred sig projektpartnering till Sverige genom NCC som arbetade med projektpartnering i Danmark (Kadefors & Eriksson, 2014).

Användningen av projektpartnering har sedan dess tagit fart i Sverige. Av 444 bostads- och kontorsprojekt undersökta av Josephson (2013) var 27% partneringsprojekt. Även i många EU-länder har samverkansformen visat sig vara relativt vanlig (Rigby, et al., 2009).

## 1.2 Problemdiskussion

Partnering är ett löst definierat begrepp och det finns delade meningar om vad som karakteriserar konceptet (Nyström, 2005). Därför kan det vara svårt för verksamma inom branschen att veta om de är på samma spår.

Samverkansformen projektpartnering är relativt ny i den Svenska byggbranschen. Det ställs stora krav på beställare och entreprenörer som arbetar i projektpartnering. Arbetssättet lägger stora administrativa och organisatoriska krav på båda parterna (Hane, 2018). Exempel på det kan vara ersättningsformerna menar Hane (2018) som är mer komplexa än det traditionella fasta priset. Oförberedda aktörer kan få dåliga resultat av att arbeta med projektpartnering. Detta syns i studien av Josephson (2013) av bostads- och

kontorsprojekt. Där framgick det att samverkansförmågan och prisvärdigheten var sämre där projektpartnering tillämpades på bostadsbyggen. Andra faktorer i studien var även leveranssäkerheten och produktiviteten. Även där var resultatet för partneringsprojekt sämre eller likvärdigt jämfört med de andra projektformerna (se Figur 4).

### **1.3 Syfte**

Examensarbetet har som syfte att närmare undersöka projektpartnering och strategisk partnering. Dels genom att jämföra hur tillämpningen av dessa stämmer överens med litteraturen. Men också genom att lyfta fram de involverade aktörernas synpunkter och därigenom identifiera vilka styrkor och svagheter som associeras med samverkansformerna.

### **1.4 Frågeställning**

Två frågeställningar har formulerats för arbetet för att uppfylla det ovannämnda syftet.

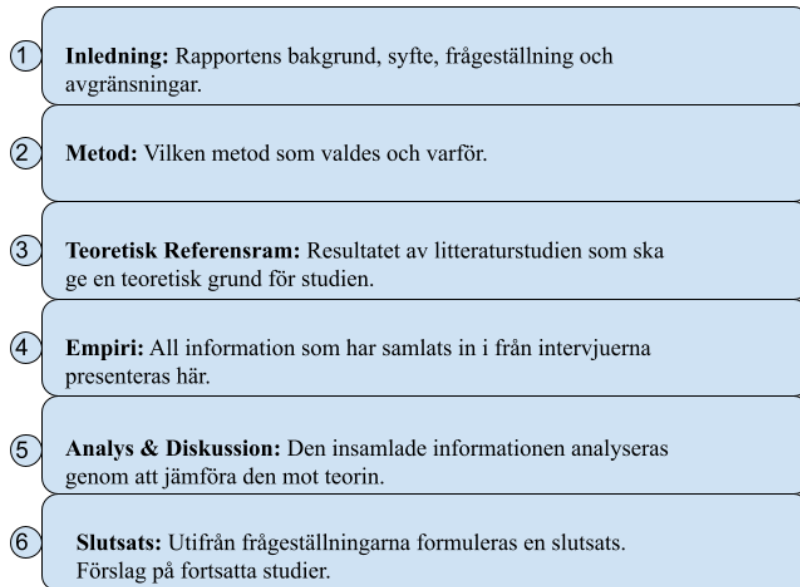
- Hur upplever parterna samverkan i projektet?
- Vilka lärdomar om partnering tar parterna med sig till nästa projekt?

### **1.5 Avgränsningar**

Undersökningen i arbetet ska huvudsakligen att fokusera på tillämpningen av partnering på projektnivå, projektpartnering. Strategisk partnering däremot tillämpas inte av beställaren eller huvudentreprenören i fallprojektet som kommer att undersökas. Det ska istället undersökas i intervjuerna som en potentiell utökning av den nuvarande samverkansformen. Fallprojektet är beläget i Kalmar där Region Kalmar är beställaren. Underentreprenörerna är huvudsakligen verksamma inom Kalmar län. Företaget som arbetet skrivs i samarbete med är Peab Sverige AB och är även totalentreprenören i projektet.

## 1.6 Rapportens Disposition

Rapportens övergripande disposition presenteras i figur 1.



Figur 1 Disposition

## 2 Metod

*Kapitel 2 förklarar metodvalet för att genomföra den kvalitativa studien. Intervjumetodiken är huvudfokus i kapitlet.*

---

### 2.1 Litteraturstudie

Studien inleds med en litteraturstudie av tidigare forskning om partnering samt tillämpningsföreskrifter för samverkansformen. Tillämpningsföreskrifterna ska ge en mer praktisk insyn i hur man arbetar med partnering. Forskningen som undersöktes handlade om vad som definierar partnering exempelvis studien av Nyström (2005). Studier om vilka resultat som har kommit ur partnering har också undersökts som studien av Josephson (2013). Litteraturstudien resulterade i en teoretisk referensram som ligger till grund för analys och diskussionsdelen.

### 2.2 Fallstudie

Arbetet skrivs i samarbete med företaget Peab. Detta var mycket viktigt för arbetets genomförande då det gav tillgång till respondenter som kan ställa upp för intervjuer. Fallstudien var begränsad till ett partneringprojekt, NYPS Kalmar, där respondenterna har arbetat. Beställaren i fallprojektet, Landstinget i Kalmar län är från offentliga sektorn. Underentreprenörerna är lokala företag som är verksamma i Kalmarområdet.

## 2.3 Intervjumetodik

Datansamlingsmetoden i den här studien är intervjuer och de ska ligga till grund för att besvara två av frågeställningarna. Därför har en intervjumetodik tillämpats för att säkerställa kvalitén av informationen. Intervjutypen som tillämpades är semistrukturerad intervju. Intervjustrukturen utgår från specifika ämnen med tillhörande frågor, respondenten har ett större fält att manövrera på med sina svar då de inte är begränsade till ja eller nej som i vissa strukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Likaså har intervjuaren mer frihet i frågorna som ställs då nya frågor kan formuleras under intervjun i form av följdfrågor om man önskar att följa upp något intressant som sades av respondenten menar Bryman och Bell (2011).

Intervjumallen är strukturerad efter partneringblomman (se Figur 2:Partneringblomman). Det medförde att intervjuresultatet enklare kunde kopplas till teoretiska referensramen som bygger på partneringblomman i den här studien. I analysdelen kommer detta att underlätta att hantera datamängden från intervjuerna då strukturen kommer att hjälpa koda datamängden i kategorierna under transkriberingen. Strukturen kommer att se ut på följande sätt:

### Allmänna frågor



### Partnerings kärnvärden

- Tillit
- Gemensamma mål/ömsesidig förståelse



### Partnerings delaspekter

- Öppenhet
- Val av medarbetare
- Regelbundna strukturerade möten
- Partneringledare
- Trappstegsmodell för tvistelösningar
- Ekonomiska incitament

Respondenterna kommer att få möjligheten att välja vilken intervjuform som passar de bäst. De får även tillgång till intervjufrågorna i förväg. För att underlätta transkriberingen kommer intervjuerna att spelas in efter respondenternas godkännande.

### 2.3.1 Urval av respondenter

Organisation	Intervjuform	Datum	Intervjulängd [minuter]
Beställare	Zoom	26/4	43
Beställare	Telefon	2/5	35
Entreprenör	Zoom	27/4	53
Entreprenör	Zoom	2/5	57
Entreprenör	På plats	4/5	45
Entreprenör	Telefon	3/5	20

Tabell 1: Information om intervjuerna

Respondenterna i rapporten kommer att väljas utifrån vissa kriterier. Då frågeställningen handlar om hur parterna i projektet upplevde samverkansformen så krävs det att respondenterna kan tala för sin parts organisation inte bara hur de personligen upplevde den. Därför är respondenterna huvudsakligen projektledare, projektchefer och platschefer. Dessutom eftersöks respondenter med många års erfarenhet från branschen för att de ska kunna besvara frågorna på ett utförligt sätt (se Tabell 2). Detta var dock i princip givet eftersom personerna befann sig i ledande roller vilket oftast kräver mycket erfarenhet. En annan anledning till detta var att personer som precis har börjat jobba i branschen kan potentiellt inte ha arbetat med någon annan samverkansform än projektpartnering. Anledningen till att det skulle kunna vara ett problem är att vissa frågor i mallen är formulerade som kontrastfrågor där aspekter av partnering jämförs med traditionella projekt. Det var också av vikt att respondenterna hade varit med i projektet från början för att få en bra helhetsbild, detta på grund av att förhållandena mellan parterna har sätt olika ut från början till slutet av projektet.

## 2.4 Analys av empiriska data

De transkriberade intervjuerna kommer att analyseras enligt följande ordning.

1. Respondentgrupp väljs ut, exempelvis beställare.
2. Svaren i intervjun analyseras i respektive kategori genom att jämföra de inom respondentgruppen,
3. Resultatet skrivs ner i dokumentet med eventuella citat från respondenterna.
4. I analysdelen sammanfattas svaren från alla respondentgrupper för vardera kategori samt jämförs med teoretiska referensramen.

### 3 Teoretisk Referensram

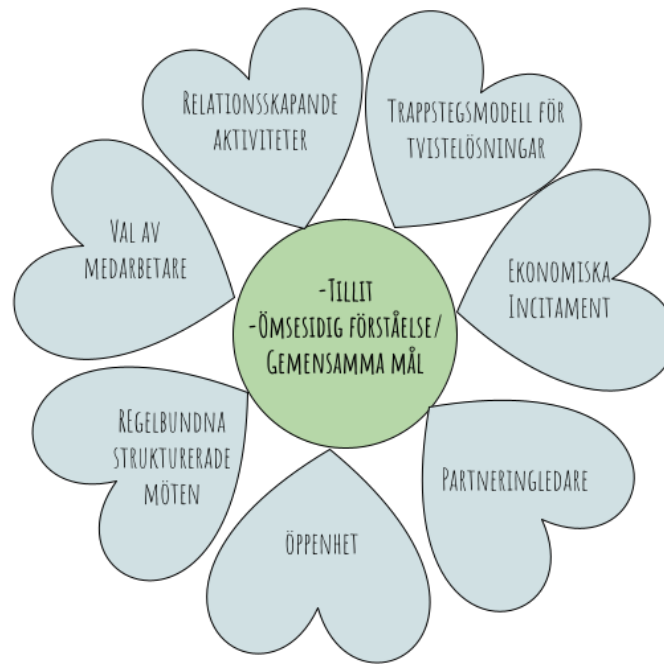
*Kapitel 3 kommer att hantera begreppen projekt- och strategisk partnering, vad dessa innebär och på vilka sätt de tillämpas i den svenska byggindustrin. I slutet av kapitlet kommer tidigare utvärderingar av samverkansformerna att studeras.*

---

#### 3.1 Definitionen av partnering

Partnering är ett koncept som är löst definierat i tidigare forskning (Bygballe, et al., 2010; Nyström, 2005). Partnering ska vara en strukturerad metod som ska främja en djupare samverkan mellan projektets olika aktörer där relationen mellan beställaren och entreprenören är i fokus (Hane, 2018). (Bygballe, et al., 2010). Tre centrala begrepp som är vanligt förekommande i litteraturen om partnering är tillit, ömsesidig förståelse och gemensamma mål (Nyström, 2005).

Utöver dessa förekommer också andra begrepp som knyter an till partneringkonceptet. En populär sammanfattning och avbildning av partnering och dess betydelse är partneringblomman som bygger på de här begreppen (Nyström, 2005; Hane & Österberg, 2020). Den är utformad enligt Wittgensteins teori om familjelikhet som innebär att ett komplext begrepp kan bestå av flera delkomponenter där likheter kan observeras mellan de men det finns inte någon enskild likhet som definierar hela begreppet (Nyström, 2005). I partneringblommans fall görs en modifiering av Wittgensteins teori då tillit och gemensamma mål är ett krav för all form av partnering men uppfyller inte hela definitionen förklarar Nyström (2005). Ett exempel på partneringblomman visas i Figur 2. Blommans mitt representerar grundbegreppen som nämndes tidigare som är kärnvärdena för partnering. Förutom kärnvärdena tillkommer även andra aspekter som illustreras av kronbladen på blomman. Tillsammans innefattar komponenterna de olika varianterna av partnering och förekommer därmed inte nödvändigtvis samtidigt (Nyström, 2005).



Figur 2: Partneringblomman (Nyström, 2005).

Partnering ska enligt teorin förändra hur de involverade parterna samverkar inom projektet. Entreprenörerna som är delaktiga i projektet ska se till projektets bästa före den egna organisationen (Hane, 2018). Ansvaret för riskerna i projektet ska delas mellan aktörerna och därmed motivera dessa aktörer att hantera riskerna proaktivt (FIA, 2006). Likaså ska de mervärden som genereras ur samarbetet gynna både beställaren och entreprenörerna. Detta faktum driver aktörerna till att agera kostnadseffektivt menar FIA (2006). Gemensamma mål, delade risker och ekonomiska incitament ska även minska risken för opportunistiskt beteende från de involverade aktörerna (Eriksson & Lind, 2016).

### 3.2 Utökad samverkan

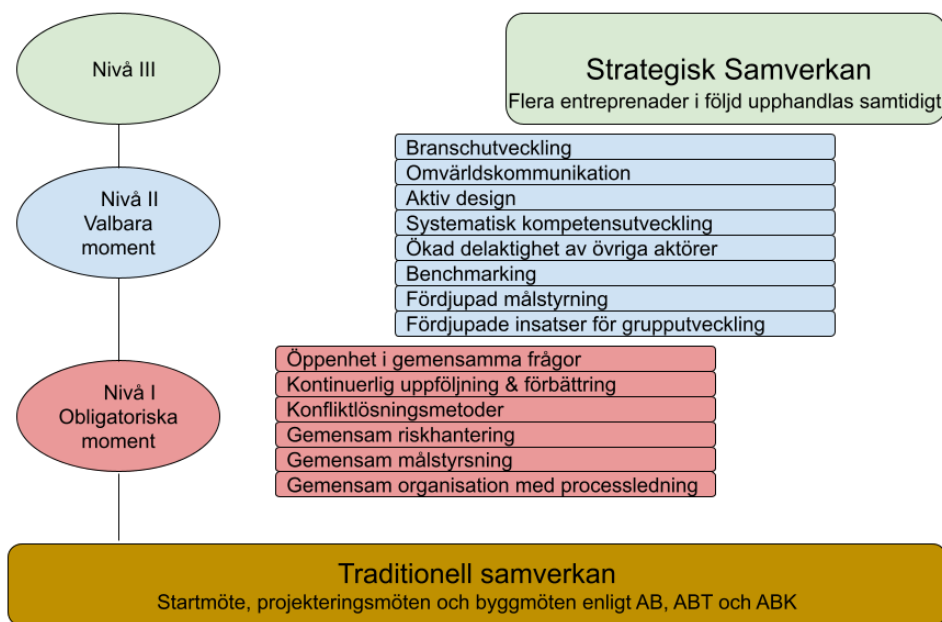
FIA (2006) delar in samverkan i olika nivåer (se Figur 3). Nivå I och II avser vad man kallar för projektpartnering medan nivå III är strategisk partnering (Kadefors & Eriksson, 2014). FIA (2006) understryker att momenten på nivå 1 är obligatoriska för deras modell av projektpartnering medan nivå II består av valbara moment.

Ett projekt med utökad samverkan måste ha en gemensam organisation med processledning (FIA, 2006). En styrgrupp med projektets ombud och en samverkansgrupp med beställare, nyckelentreprenörer och projektörer måste finnas förklarar FIA (2006). Vidare menar FIA (2006) att en processledare ska utses i projektet för att säkerställa att arbetsmodellen i projektet följs och att

identifiera potentiella källor till konflikter. Workshops ska hållas i projektet för att främja dialoger om exempelvis gemensamma mål, arbetsmiljö och samverkan (FIA, 2006). FIA (2006) understryker även vikten av att projektorganisationen måste ha tydliga ansvarsområden, bestå av rätt medarbetare som har ömsesidig respekt, vara prestigelösa och ha en helhetssyn. Slutligen ska organisationen se till att de når ut till all yrkesgrupperna i projektet med de gemensamma målen (FIA, 2006). Projektet bör ha en gemensam målstyrning där samverkansgruppen deltar i utformningen av målen (FIA, 2006). Dessa borde vara mätbara eller gå att bedöma objektivt förklarar FIA (2006).

Konflikter mellan individer och organisationer ska lösas enligt en rutinmässig metod som utformas av samverkansgruppen med avsikten att förebygga tvister (FIA, 2006). Utöver det krävs också en rutinmässig uppföljning av mål för att samverkansgruppen ska kunna identifiera förbättringsmöjligheter menar FIA (2006).

Slutligen nämner FIA (2006) arbetet kring öppenhet som är grundläggande för utökad samverkan. En viktig del av detta som nämns av FIA (2006) är löpande redovisning av projektets ekonomi om ersättningsformen i projektet har en rörlig del. Den här sortens uppföljning av budgeten möjliggör en kontroll över avvikelser som kan uppstå i projektet (FIA, 2006).



Figur 3 Nivåer för samverkan enligt FIA (2006)

### 3.3 Partneringsamverkan

Kadefors och Eriksson (2014) beskriver partneringsamverkan med fyra centrala komponenter. Nämligen upphandling av leverantörer, kontrakt och ersättningsformer, Stöd för kreativ samverkan och projektövergripande strukturer för utveckling.



En nyckelfråga för beställaren i byggprojekt är upphandling och ersättning av leverantörer, inte minst när partneringsamverkan tillämpas (Kadefors & Eriksson, 2014). I partneringsprojekt måste de mjuka faktorerna utvärderas hos individerna som ska delta i projektet för att säkerställa att de har rätt erfarenhet, och samverkansförmåga förklarar Kadefors och Eriksson (2014). Gällande ersättningsformer så kan det variera vad som tillämpas från projekt till projekt menar Kadefors och Eriksson (2014), några av de vanligast förekommande ersättningsformerna beskrivs i 3.4.4.

Kadefors och Eriksson (2014) nämner även strategier för att skapa ett kreativt samverkansklimat i projektet. Exempelvis genom att tidigt påbörja samverkansaktiviteter och att samlokalisera nyckelaktörerna för att underlätta kommunikationen. Kadefors och Eriksson (2014) förespråkar även utnyttjandet av en facilitator/partneringledare i projektet som har uppgiften att stödja organisationens samverkansarbete.

Slutligen framför Kadefors och Eriksson (2014) behovet att ha en projektövergripande ledningsstruktur på beställarsidan som ansvarar för att varje projekt har de resurser och strategier som krävs för partneringsamverkan.

### **3.4 Arbetssätt i projektpartnering**

Hur partnering tillämpas kan skilja sig åt mellan företag. Nedan presenteras några tillvägagångssätt som förekommer i projektpartnering.

#### **3.4.1 Möten med aktörerna**

En projektgrupp bildas som består exempelvis av beställaren, entreprenören, projektörer och underentreprenörer. Gruppens primära avsikt är att skapa gemensamma delmål för projektet under uppstartsmötet (FIA, 2006; Hane, 2018). Ett sådant möte ska med fördel hållas tidigt i projektet (Hane, 2018; Nyström, 2005). Delmålen är inte endast menade att vara ”hårda” som förkortad produktionstid eller underskridande av projektbudgeten. Det ska även vara ”mjuka” delmål som ett gott samverkansklimat menar FIA (2006). De mjuka delmålen är av särskild vikt just för partneringsprojekt. Detta på grund av att mjuka parametrar är huvudsakligen det partnering ska inflyta på. Regelbundna och strukturerade möten hålls under projektets gång för att följa upp delmålen (Nyström, 2005).

#### **3.4.2 Trappstegsmodell för tvistelösningar**

Konflikter i byggprojekt kan hanteras enligt en trappstegsmodell där man strävar efter att lösa en konflikt för att undvika att den utvecklas till en tvist (Hane, 2018; FIA, 2006). Detta görs genom att hantera konflikter tidigt i samverkansgruppen eller att den går vidare till styrgruppen menar FIA (2006) eller vidare till Vd:n enligt Hane (2018) innan den går över till skiljedom eller tingsrätt.

### 3.4.3 Partneringledare

Partneringledaren är en förekommande roll i partneringprojekt och är en del av partneringkonceptet. Personen har en ledande roll i mötena samt utför löpande kontroller av hur samverkansformen fungerar i projektet (Hane, 2018).

Arbetsuppgifterna avser bland annat uppföljning, konflikthantering och pådrivning av samarbetet (FIA, 2006). I en intervju från Gustavsson (2018) beskriver en underentreprenör rollen som projektets ”psykolog”. Stor tonvikt läggs på att partneringledaren ska vara neutral genom att personen hyrs in från ett externt företag (Nyström, 2005; Hane & Österberg, 2020; FIA, 2006).

### 3.4.4 Ersättningsformer

Även om partnering behandlar till störst del de mjuka aspekterna i projektet så behandlar samverkansformen vissa hårda aspekter, exempelvis ekonomin.

Ersättningsformen för den här typen av projekt är sällan satt till fast pris (Nyström, 2005; Hane, 2018; SKR, 2019). Det skulle i praktiken motverka samverkan i projektet menar Hane (2018). Incitament är en viktig del i partnering då det är av stor vikt för entreprenören för att den ska ta sig an ett partneringprojekt (Johansson, et al., 2013).

#### *Riktkostnad med incitament*

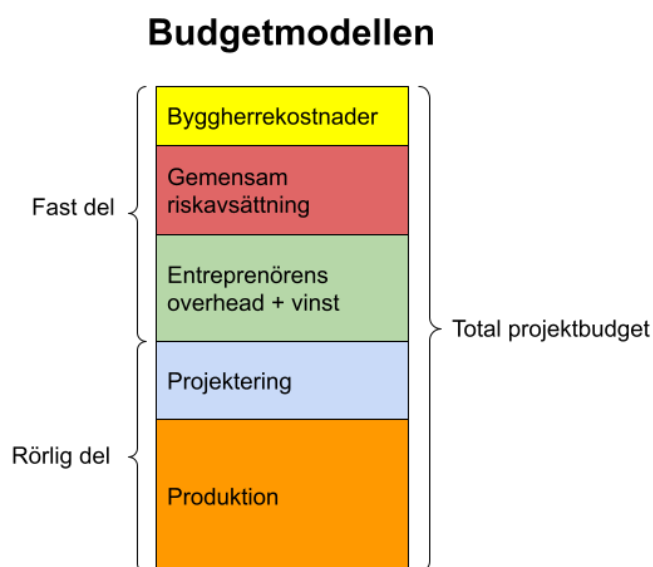
En vanlig metod är riktpreis med incitament. Ersättningsformen har även identifierats som en strategi som minskar risken för opportunistiskt beteende i komplexa projekt (Eriksson & Lind, 2016). Därmed bör samverkansförmågan bli bättre. Principiellt så går ersättningsformen ut på att byggherren tillsammans med entreprenören delar på eventuella kostnader för överskridande av riktkostnaden eller den besparade summan på grund av ett underskridande av riktkostnaden. Detta ska skapa en drivkraft för de involverade aktörerna att hitta kostnadseffektiva lösningar (Byggherrarna Sverige AB, 2009; FIA, 2006). Ett bonussystem kan implementeras utöver detta som kan relatera till uppfyllandet av de specifika delmålen för projektet menar de.

#### *Riktkostnad med fast arvode*

En liknande ersättningsform som inte har något direkt incitament är riktkostnad med ett fast arvode. Arvodet baseras på ett procentuellt påslag på riktkostnaden och blir därmed fast (så länge riktkostnaden inte förändras) förklarar SKR (2019). I den fasta delen ingår även overhead eller administrationskostnader. Entreprenören kommer att sträva efter att sänka sina självkostnader som utgör riktkostnaden för att få ett proportionellt större arvode (SKR, 2019). Alltså kommer det indirekta incitamentet för entreprenören att vara att minska självkostnaden, dvs. underskrida riktkostnaden för att uppnå ett bättre täckningsbidrag från det fasta arvodet (SKR, 2019).

En mer avancerad variant av den här ersättningsformen är budgetmodellen. Projektets kostnader summeras i en gemensam budget där den rörliga delen

består av projekterings- och produktionskostnader. Den fasta delen är entreprenöresarvodet, overhead och en gemensam riskavsättning. Riskavsättningen tas fram av partneringteamet genom en riskanalys. Ersättningsformen ska minska risktagandet för entreprenören då dennes vinst är knuten till rikt kostnaden. Till skillnad från traditionella projekt där produkten är bestämd i förväg så utgår istället budgetmetoden utifrån en bestämd gemensam budget efter vilken produkten ska utformas av aktörerna (SKR, 2019).



Figur 4: Budgetmodellen enligt Sveriges Kommuner och Regioner (2019)

### 3.5 Strategisk partnering

Strategisk partnering innebär ett långsiktigt samarbete utöver det enskilda projektet (Rhodin, 2012). Liksom i ett ramavtal så kan parterna avtala om ett samarbete på längre sikt. Skillnaden är dock att samarbetet inte endast bedrivs på en operativ nivå, samarbetet ska även inkludera organisatoriska aspekter som arbetssätt eller gemensamt framtagande av produkten. Utöver det gäller samma principer som i projektpartnering. Strategisk partnering anses vara som mest lämpligt då de avtalade projekten är lika varandra (Rhodin, 2012; FIA, 2006). Då kan erfarenhetsåterkopplingen utnyttjas från de på varandra följande projekten. Erfarenhetsåterkoppling är en av byggbranschens bristområden, särskilt mellan företagen. (Jakobsson & Mårtensson, 2017).

Exempel på strategisk partnering (Säfvenberg, 2018):

*Göteborgs stad vill tillämpa strategisk partnering för att bygga fyra till åtta nya skolor. Samverkansformen ska enligt beställaren ge:*

- *Lägre upphandlingskostnader och kortare tid för upphandling (då varje skolprojekt inte behöver upphandlas separat)*
- *Utnyttja erfarenhetsåterkopplingen från skolprojekten*

- *Förbättra resurstillgången genom att säkra leverantörer till varje skolprojekt.*

### **3.6 Tidigare utvärdering av partnering.**

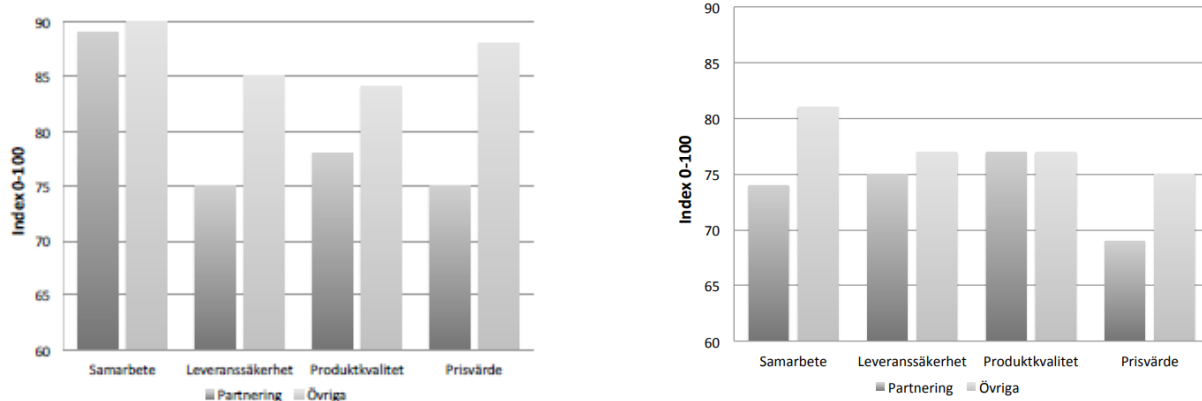
Utvärderande forskning har utförts om partnering som har givit en mångfasetterad bild av hur samverkansformen har fungerat. Både berömmande och kritiska slutsatser har dragits.

#### **3.6.1 Tidigare Studier**

I en studie på uppdrag av EU-kommissionen (2009) framgick det att projektpartnering har blivit en vanlig samverkansform i de undersökta EU-länderna. Även ramavtal förekom ofta, det var däremot relativt ovanligt med strategisk partnering som huvudsakligen implementerades i Sverige och ännu mer så i Storbritannien. Rapporten identifierade både direkta och indirekta mervärden av djupare samverkan. Kostnadsbesparingar på 3–4% av byggkostnaden har bland annat identifierats som ett direkt bidrag av fördjupad samverkan i rapporten. Bland de indirekta mervärdena nämndes högre nöjdhet hos kunden samt medarbetarna och mer innovation. Rapporten förklarar dock att detta är potentiella bidrag som är svåra att bevisa kvantitativt.

#### **3.6.2 Kritik mot partnering**

I rapporten av Josephson (2013) blev slutsatsen något mer kritisk mot partneringprojekt. I rapporten gjordes en bred jämförelse av 444 projekt i Sverige varav 27% tillämpade någon form av projektpartnering. Studien resulterade bland annat i diagrammet i figur 4. Särskilt märkvärdig i diagrammet är samarbetsförmågan med entreprenören som upplevdes vara sämre i partneringprojekten. En stor skillnad fanns även mellan prisvärdigheten av slutprodukten. Författaren lyfter några synpunkter på möjliga orsaker till detta resultatet. Partnering kan möjligtvis skapa en falsk trygghet hos parterna eller så kan beställaren ha högre förväntningar på ett partneringprojekt (Josephson, 2013). Fernström (2013) menar i sin debattartikel att de dåliga resultaten i rapporten med avseende på partnering är orsakade av en brist på kunskap i projektet av vad partnering innebär och hur det ska tillämpas.



Figur 5 Byggentreprenörens prestation i kontorsprojekt(vänster) och bostadsprojekt(höger), diagram från Josephson (2013)

Ersättningsformen med incitament som beskrevs i 3.4.4 är inte bekymmersfri. Detta på grund av risken att någon av parterna manipulerar riktkostnaden till sin fördel för att maximera vinsten. Detta skapar ett liknande scenario som förekommer i entreprenader till fast pris där parterna är oeniga om ÄTA-arbeten (Hane, 2018; Kadefors & Eriksson, 2014).

Att samverka enligt projektpartnering kräver att de involverade aktörerna är erfarna och känner till riskerna med samverkansformen (SKR, 2019; Hane, 2018; Fernström, 2013). En av anledningarna till detta är att AB 04 och ABT 06 inte reglerar många aspekter av den typen av kontrakt (Kadefors & Eriksson, 2014; Hane, 2018). De relativt invecklade ersättningsformerna som beskrevs tidigare är ett exempel menar Hane (2018). Rikt kostnaden som utgör grunden för entreprenörens arvode kan komma att justeras. Tydliga regler måste finnas för vad som kan föranleda en justering av rikt kostnaden för att förhindra tvister. Några exempelscenarion då rikt kostnaden borde anpassas är vid ändring av tidsram för projektet, produktens funktion eller area och/eller volym (Byggandets Kontraktskommitté, 2009). Detta resonemang borde inte gälla för budgetmodellen då rikt kostnaden i den borde vara fastställd i början av projektet som beskrivs av SKR (2019).

## 4 Empiri från intervjuer

*I kapitel 4 sammanfattas all primärdata ur intervjuerna som ska ligga till grund för analysen i kapitel 5. Det förekommer även grundläggande projektdata tagen ur projektplanen.*

### 4.1 Projektbakgrund

Nya psykiatrisjukhuset i Kalmar, förkortat med akronymen NYPS-K, är en del av en bredare satsning på psykiatrivård i Region Kalmar län. Liknande projekt utförs i Oskarshamn (NYPS-O), Västervik (NYPS-V). Beställaren för projekten är Landstinget i Kalmar län. NYPS-K var upphandlat som en totalentreprenad i partnering där Peab är totalentreprenören. Upphandlingen skedde i två faser, i fas 1 upphandlades totalentreprenören för att utföra systemhandlingar, i fas 2

bestod kontraktet av projektering av bygghandlingar och byggproduktion. Samverkansformen var ny för både Landstinget och Peabs organisation i Kalmar. Nyckelaktörerna i projektet utformade och skrev under partneringsdeklarationen (se Bilaga 1) där projektets delmål fastställdes. Målen gällde patientnytta, arbetsmiljö, hållbarhet, tid och ekonomi. Beställarens främsta motivationer för att införa partnering var för att projektet var komplext och därmed ville man få en bättre kontroll på ekonomin löpande under projektets gång och utforma en bättre slutprodukt än vad som annars hade varit möjligt. Invigningen av de nya lokalerna skedde den 12:e maj 2022.

Projektets omfattning var följande (Peab Sverige AB, 2018):

Area: NYPS-K 26 000 m<sup>2</sup> fördelat på 9 plan, Ambulansstation i Ålem 300 m<sup>2</sup>

Kontraktssumma: 745 MSEK

#### 4.2 Respondenternas profil

ID	Organisation	Erfarenhet inom Byggbranschen [år]	Erfarenhet av Partnering [år]
Respondent 1	Beställare	45	7
Respondent 2	Beställare	18	6
Respondent 3	Entreprenör	28	9
Respondent 4	Entreprenör	28	6
Respondent 5	Entreprenör	41	6
Respondent 6	Partneringentreprenör	15	10

Tabell 2: Respondenternas erfarenhet

Respondent	Organisation	Definition
1	Beställare	Gemensam projektering, Öppna böcker, Projektets bästa, Gemensamma mål
2	Beställare	Samarbetsform, Gemensamma mål, Öppna böcker

3	Entreprenör	Helhetssyn, Delaktig beställare, Inte prioritera pengar
4	Entreprenör	Arbetsätt, Förhållande mellan människor
5	Entreprenör	Öppenhet, Tillit
6	Partneringentreprenör	Val av medarbetare, komplexa projekt

Tabell 3: Sammanfattning av respondenternas definitioner av partnering.

### 4.3 Beställarens synpunkter på projektpartnering

#### 4.3.1 Tillit

När respondenterna frågades om tilliten i projektet så har 5 av 6 givit ungefär samma svar. Respondenterna från beställaren och huvudentreprenören menar att det inte fanns tillit mellan organisationernas ledning i projektet till en början. Partneringentreprenören däremot upplevde att tilliten fanns i projekt mellan alla parter och särskilde inte några tidpunkter i projektet där en brist på tillit skulle ha funnits.

Respondenterna från beställarsidan menar att problemen med tillit fanns huvudsakligen i fas 1 i projektet. Båda respondenterna framför ett liknande resonemang gällande vad bristen på tillit berodde på. Nämligen att det grundar sig i inställningen hos respektive organisations personal. Respondent 1 menar att det inte finns tillit mellan entreprenören och beställaren traditionellt. Enligt respondent 2 beror det på vad man ”har med i sin ryggsäck” till projektet, med andra ord, erfarenheter från tidigare projekt. Exempelvis om man tidigare har blivit lurad som beställare så kommer tilliten inte att finnas där från början. Det var alltså problem med tilliten på en personlig nivå.

Respondenterna från beställarorganisationen är eniga om att tilliten kom succesivt att utvecklas mellan parterna. En nyckelanledning till detta var den omfattande omorganisationen som gjordes hos båda organisationerna där ledande personer bytte tjänst eller till och med avlägsnades helt från projektet. Efter det och några gemensamma workshops så kom man in på banan igen. Tilliten var mycket god mellan parterna därefter och respondenterna anser att det var möjligt att utveckla den relationen mycket mer än vad som typiskt är möjligt i ett traditionellt projekt.

#### 4.3.2 Gemensamma mål/ömsesidig förståelse

Målen som fastställdes i partneringdeklarationen beskrivs som övergripande av båda respondenterna. De var alltid med i diskussionerna under projektets gång.

---

*”Det var ju en kontinuerlig dialog kring de här målen, det var fanns med i de diskussionerna vi hade i projektet kontinuerligt. Det tror jag är nyckeln, att man inte nödvändigtvis uttalar exakt det som står i dokumenten att man bär det med sig under projektets gång...”*

*-Respondent 2*

---

Det fanns inget bonussystem kopplat till delmålen i projektet. Respondent 2 reflektioner kring ett sådant system är att det beror väldigt mycket på hur man formulerar målen som bonusen ska höra till. Vissa mål kan vara väldigt subjektiva och därmed upp till parternas bedömning. Istället föreslår respondent 2 att ha en incitamentslösning i upphandlingen men erkänner att en bonus kopplad till delmålen kan vara en bra tanke.

Båda respondenterna från beställarsidan är mycket nöjda av uppfyllandet av delmålen. Respondent 1 hänvisar till temperaturmätningen som gjordes av ett externt företag åt projektet där man genom enkäter tar reda på hur väl partnering har fungerat jämfört med andra partneringsprojekt i landet. Enkäterna skickades till alla yrkesgrupperna i projektet och utfallet blev mycket positivt och tyder på att målet om arbetsmiljön har uppfyllts menar respondent 1.

Respondent 1 upplever att beställaren inte var tillräckligt delaktig i att utforma en fungerande partneringsmodell. Man baserade den helt på en modell som användes i ett tidigare sjukhusprojekt i ett annat län förklarar respondenten. Det var först under projektets gång som beställaren tillsammans med entreprenören kom fram till en fungerande modell.

#### 4.3.3 Öppenhet

Respondenterna anser att den öppna ekonomin var en viktig faktor för öppenheten i projektet. Respondent 2 förklarar att man arbetade med öppenheten mellan personerna i projektet genom partneringsmöten.

#### 4.3.4 Val av medarbetare

En viktig aspekt för beställaren var valet av individer som skulle ha ledande positioner i projektet. Detta var en viktig del i upphandlingskedet. Respondent 1 förklarar att den första offentliga upphandlingen av totalentreprenören handlade huvudsakligen om pengar. Därefter när totalentreprenören skulle handla upp underentreprenörer så var huvudfokus på de mjuka aspekterna, vilka personer som skulle ingå i organisationen och deras tidigare erfarenheter. Respondent 1 upplever att många av medarbetarna var väldigt positiva till det nya arbetssättet och visade intresse. Inte minst för att entreprenörerna tar en mindre risk med ersättningsformen som tillämpades i projektet menar



respondent 1. Respondenten erkänner däremot att när det gällde att förstå hur man samverkar enligt partnering så var alla inte riktigt där.

Beställaren påverkade valet av medarbetare ganska omfattande förklarar respondenterna. Bland annat genom den tidigare nämnda omorganisationen som skedde både hos beställarorganisationen och entreprenörens organisation. Entreprenörens omorganisation gick ut på att arbetschefen, projektchefen och platschefen gick ett steg ner i rangen. Arbetschefen blev projektchef, projektchefen blev platschef och platschefen blev biträdande platschef. Avsikten med denna omorganisation var att personerna skulle känna sig tryggare i sina roller menar respondent 2. Enligt respondent 1 så var beställaren däremot för slapp i att omorganisera sin egna personal.

#### 4.3.5 Mötesformer & Tvistelösningar

Respondent 2 berättar att man har jobbat mycket med olika mötesforum, både stora som små. Respondenten beskriver att vissa mötesformer var problembaserade och inte regelbundet förekommande. När det gällde att hantera grupper som inte kunde komma överens så arbetade man gruppvis med de personerna. Respondent 1 upplever att tvistelösningen i traditionella projekt blir i princip via förhandlingar och inbladningen av jurister. Detta är något respondent 1 tycker man ska undvika i ett partneringprojekt. I projektet förekom även workshops i olika former, en väldigt givande workshop beskrevs av respondent 1.

---

*”Exempel på en sak som var häftig var under workshoppen så tog man in någon som var inne på psykiatrin några gånger och han höll ett föredrag om sitt liv och hur det var att vara psykiskt sjuk. Väldigt bra på workshoppen att förstå att det är dem här vi bygger för, inte bara till att tjäna pengar.” -Respondent 1*

---

#### 4.3.6 Partneringledare

Båda respondenterna anser att partneringledarna har haft en nyckelroll i projektet. Projektet har haft 4 olika partneringledare under projekttiden förklarar respondent 1. Den första partneringledaren som också ansvarade för att främja partneringkonceptet för beställarorganisationen bytte jobb tidigt i projektet under fas 1. Därefter kom 2 nya partneringledare in samtidigt i projektet. Respondent 1 upplever att de inte fick mandat från beställarorganisationen att agera på de problemen de såg i projektet. Tillslut valde beställaren att avlägsna partneringledarna då man ansåg att de var för dyra för målbudgeten fortsätter respondent 1.

Den fjärde och sista partneringledaren kom in i projektet under fas 1. Respondent 2 kom in lite senare i projektet och kunde endast tala för den partneringledaren.

Enligt både respondenterna så var det först när en sista partneringledaren kom in i projektet då stora framgångar kunde göras på samverkansfronten. Respondent 1 beskriver partneringledarens arbetssätt, partneringledaren förklarade pedagogiskt under en workshop hur vad som måste göras för att förbättra samverkan. Därefter intervjuade partneringledaren ledande personer i projektet hur samverkan ska gå till. Respondent 2 förklarar att partneringledaren avgjorde vilka personer som passade bäst in i respektive roll och med det inledde en omorganisation på entreprenörens sida. När beställaren var återhållsam i sin omorganisation så gick partneringledaren in och klargjorde vad som måste göras förklarar respondent 1.

Respondent 2 anser att partneringledaren skapade en bättre gruppsamhörighet i beställarorganisationen, manade upp organisationen och med det förbättrade samverkansformen. Dessutom menar respondenten att partneringledaren verkade mycket för att föra principerna för projektpartnering ner i ledet till yrkesarbetarna under fas 2 av projektet. När väl fas 2 var igång så kände beställaren att det stödet från partneringledaren inte längre behövdes och därmed upphörde den rollen i projektet förklarar respondent 2.

#### 4.3.7 Ekonomiska incitament

Gällande ersättningsformen så var det viktigt för beställaren att kunna ha insikt och kontroll över ekonomin i projektet menar respondenterna. Respondent 2 tycker att risken med ersättningsformen löpande räkning med fast arvode är högre för beställaren men anser att det är en risk värd att ta i det här fallet. Respondenten motiverar ytterligare att om man gör ett bra förarbete så kan risken med ersättningsformen minska ytterligare. Något som uppskattades av beställaren var också att man undvek en stor del av diskussionerna om ÄTA-arbeten som finns i traditionella projekt menar respondent 1. Detta på grund av att man slipper förhandla om mindre förändringar under produktionen då entreprenören får betalt oavsett då det är löpande räkning förklarar han. Vid en jämförelse med ersättningsformen med incitament så upplevde respondent 1 att det skulle leda till att entreprenören skulle "jaga pengar" genom att försämra kvalitén för att sänka kostnaden. Istället menar respondenten att det fasta arvodet skapar incitament nog åt entreprenören som får ett relativt högre arvode om riktkostnaden underskrids.

#### 4.3.8 Beställarens lärdomar ur projektet

*"Sammansättningen av människor, att hitta rätt organisation är viktigt." –Respondent 1*

*"Beställaren måste svara upp med en stor organisation annars fungerar inte partnering." -Respondent 1*

*”Man får kanske inte så mycket billigare produkt men du får en betydligt bättre kvalitet, alla besiktningsmän sa vid slutbesiktningen att de aldrig sett ett så färdigt projekt när de besiktat, det var väldigt få anmärkningar. Oerhört klockrent! ”*

*-Respondent 1*

*”Eftersom det är ett så långt projekt så måste man förstå att folk byter jobb, blir sjuka, går i pension och till och med dör. Man ska kunna ha en ersättare som kan lätt sättas in i jobbet.”*

*-Respondent 1*

*”Sen tar vi med oss mycket av det här med partneringtänket som jag nämnde för dig att man löser konflikter i den lilla grupp konflikterna berör och inte blanda i en massa möjliga människor utan löser konflikten så koncentrerat som möjligt.”*

*-Respondent 2*

#### 4.3.9 Strategisk partnering

När respondenterna frågades om strategisk partnering så erkände båda respondenterna att de inte hade någon större kännedom om den samverkansformen.

### 4.4 Huvudentreprenörens synpunkter på projektpartnering

#### 4.4.1 Tillit

Gällande tilliten i mellan parterna så är alla tre respondenter från huvudentreprenören eniga om att tilliten inte fanns till en början. Olika anledningar beskrivs av respondenterna. Respondent 4 berättar att det var svårt att enas om en budget under fas 1 som var grunden till tillitsbristen. Respondent 3 & 5 menar att beställaren visade misstänksamhet och brist på tillit genom att utöva överdrivet stor kontroll över entreprenörens arbete. För att projektet skulle kunna gå framåt så krävdes det att många bytte tjänst i båda organisationerna förklarar respondenterna. Respondent 4 menar att de här problemen inte var mellan företagen utan det var på individnivå. Det handlade om personer som inte ville eller klarade av att arbeta med partneringtänket förklarar respondenten. Efter omorganisationen och inledningen av fas 2 så tycker respondenterna att tilliten blev mycket god.

#### 4.4.2 Gemensamma mål/Ömsesidig förståelse

I början upplever respondent 5 att beställaren inte var tillräckligt aktiv i att driva samverkan enligt partnering och att det inte fanns en klar partneringmodell att följa. Det var först under projektets gång som parterna utvecklade en bra partneringmodell tillsammans fortsätter respondent 5.

Gällande gemensamma mål så arbetades de fram tidigt förklarar respondenterna. Det var redan under första träffen då det samlades över 70 aktörer från projektet och arbetade fram målen i projektet förklarar respondenterna. Dessa mål listades i partneringdeklarationen som sedan skrevs på av alla närvarande aktörer. Respondent 3 & 5 tycker att alla hade möjlighet att påverka målen men beställaren hade ändå en grundfilosofi kring målen. Som exempel ges målet om att ha patientnyttan i fokus.

Respondenterna frågades om vad som motiverar entreprenören att agera för projektets bästa och att uppfylla de gemensamma målen även om de inte ger en bonus. Enligt respondent 3 & 5 så var det inte ett hinder då målen som sattes ut stämde redan överens med vad entreprenören ansåg vara viktigt.

Respondenterna frågades också om de ansåg det lämpligt med ett bonussystem kopplat till delmålen. Respondent 4 anser inte att ett bonussystem är lämpligt för delmålen utan ser hellre en incitamentslösning för arvodet. Respondent 5 däremot ser positivt på ett sådant förslag, dock påpekar respondenten att det beror väldigt mycket på hur målen är formulerade. Aspekter som exempelvis kvalitét är svåra att mäta och ge ersättning för. Respondent 3, 4 och 5 är nöjda med uppfyllandet av delmålen.

#### 4.4.3 Öppenhet

Entreprenörerna jobbade med öppenhet på styrgruppsnivå där partneringledaren undervisade gruppen om bland annat öppenhet. Likaså med arbetsledare och ledande montörer förklarar respondent 5. Respondenten ser positivt på hur öppenheten utvecklades i projektet men erkänner att alla inte klarade av att jobba på det sättet.

#### 4.4.4 Val av medarbetare

Respondenterna betonar vikten av att välja rätt personer för projektet. Det var en viktig faktor vid upphandlingen av partneringentreprenörerna till fas 2 förklarar respondent 4. Respondent 5 menar att man tittade efter rätt erfarenhet hos de ledande personerna som helst inte skulle understiga 20 år. Detta kombinerat med en förmåga att lita på andra och prestigelöshet. Utöver upphandlingsskedet så anser respondent 5 att parterna har haft inflytande i varandras organisationer och haft möjligheten att påverka deras sammansättning.

#### 4.4.5 Mötesformer och relationsskapande aktiviteter

Utöver de interna mötena som är standard för alla projekt som entreprenören utför så förekom det även samverkansmöten, partneringmöten och introduktionsmöten. Samverkansmöten var en regelbunden mötesform med partneringentreprenörerna. Respondent 3 och 4 förklarar att det var viktigt att hålla introduktionsmöten för nytillkomna för att förklara vad projektpartnering är och om arbetsmiljökraven på bygget. Partneringmötena förekom i olika former genom workshops. Respondent 3 berättar att partneringmötena inte

riktigt slog igenom under fas 1 då tilliten saknades mellan parterna. Det var först när den sista partneringledaren kom in i projektet som partneringmötena började att fungera. Inledningsvis så började partneringledaren jobba med ledningsgruppen förklarar respondent 3 då de är nyckelaktörerna i projektet och därmed måste vara överens.

I fas 2 gjorde man workshops med avsikt att förklara partnering och främja samverkan även bland hantverkarna förklarar respondent 3 så att det inte bara stannar bland tjänstemännen. Andra relationskapande aktiviteter förekom i projektet. Respondent 3 nämner även grillningar som anordnades på bygget regelbundet. Dessutom fanns en stormatsal där alla yrkesgrupper kunde sitta gemensamt och interagera. Respondenterna erkänner att ett stort hinder för samverkansmötena var covid-19, restriktionerna i samband med pandemin gjorde att den mötesformen inte kunde hållas överhuvudtaget.



*Figur 6 Figur 4 T-shirt med projektlogga som delades ut till projektdeltagarna.*

#### 4.4.6 Partneringledare

Respondenterna berättar att det fanns 4 partneringledare i projektet. Besluten om att ändra partneringledare under projektets gång kom från beställaren menar respondent 3 och 4. Respondenterna är eniga om att den fjärde och siste partneringledaren gjorde ett jättejobb till projektets fördel. Respondent 5 förklarar att det var partneringledaren som stod för omorganisationerna genom att han identifierade vilka personer som inte passade in i projektet.

När produktionen drog igång så blev partneringledarens uppgift att lära ut hur man arbetar i partnering till yrkesarbetarna. Detta är något som partneringledaren inte hade erfarenhet av menar respondent 5. Det slog inte igenom bland hantverkarna och entreprenören bestämde sig att ta över den biten. Därmed blev partneringledarens roll mindre viktig för projektet vilket till slut ledde till att den tjänsten avskaffades förklarar respondent 5.

Respondenterna beskriver att partneringledaren agerade neutralt då han kunde vara kritisk mot både beställaren och entreprenören.

#### 4.4.7 Trappstegsmodell för tvistelösningar

Eventuella tvister löstes enligt trappstegsmodellen enligt respondenternas beskrivningar. Respondent 3 förklarar att man helst började processen på individnivå mellan de involverade personerna, exempelvis på morgonmötet. Löser man inte problemet där så går det över till projektrådet där projektledarna sitter. Därefter till ledningsgruppen, och slutligen till styrgruppen där projektets ombud sitter. Om problemet inte löstes där så inleds en ordinarie tvistelösning i skiljenämnd eller tingsrätt. Respondent 4 menar att ingen fråga behövde gå högre än projektrådet och under de sista två åren av projektet så behövdes inte projektrådsmötet att hållas överhuvudtaget. Respondent 3 upplever att den tydligheten som förekom i det här projektet var utstående jämfört med hur det kan vara i traditionella projekt där liknande modeller tillämpas. Respondent 5 kontrasterar modellen med traditionella projekt.

---

*”Den här partneringentreprenaden hade en lättare bit att gå när det gäller den biten tror jag. Det kändes på något sätt att det var lättare att komma överens. Det var inte alltid man tyckte om slutet men man fick acceptera det. Det var absolut en fördel.”*

*-Respondent 5*

---

#### 4.4.8 Ekonomiska incitament

Respondenterna frågades hur de reflekterar över ersättningsformen i projektet. Alla tre är nöjda med hur den har fungerat med lite delade meningar om det verkligen är ett incitament. Respondent 3 och 4 beskriver ersättningsformen som en stor trygghet utifrån entreprenörens perspektiv som leder till att man kan fokusera på att skapa en bättre slutprodukt.

Just täckningsgraden beskrivs som en viktig faktor av alla tre respondenterna. De menar att incitamentet blir i praktiken att höja täckningsgraden av arvudet i relation till de rörliga kostnaderna. En fördel för projektet med denna ersättningsform enligt respondent 4 är att entreprenören inte behöver sätta in en buffert i budgeten för att säkra sig mot förlust och därmed blir projektet billigare för beställaren. Respondent 3 ser stora fördelar med att ersättningen är på löpande räkning under projektets gång.

---

*”...arbetsmiljön blir aldrig någon diskussionsfråga från entreprenörernas sida, de vet att de får betalt för att städa extra och göra rent runt sig på arbetsplatsen. De behöver inte vara bekymrade av att lägga lite extra tid på att göra rent eller ta dit en dyrare ställning för att göra jobbet på ett säkrare sätt...” -  
Respondent 3*

---

Detta medförde också att entreprenören inte behövde ”jaga ätor” under projektet då man fick ersättning för alla kostnader förklarar respondent 3. Ytterligare en fördel med den löpande räkningen var att om projektet blev billigare så kunde beställaren utnyttja de besparade pengarna till annat, i fastprisprojekt så tillfaller den besparade summan entreprenören förklarar respondenterna. En förutsättning för att den här ersättningsformen ska fungera är att det ska finnas öppenhet i projektekonomi förklarar respondent 3. För att åstadkomma det skulle projektets kostnader redovisas månadsvis för beställaren. Detta arbetssätt krävde en hel del inläring hos partneringentreprenörerna upplever respondenten.

Respondenterna frågades även om vad de tycker om ersättningsformen med direkta incitament och uppfattningarna var blandade. Respondent 4 menar att det viktigaste för entreprenören är att tjäna den mängd man behöver vilket ett fast arvode garanterar. En ersättningsform med direkta incitament innebär en högre risk och skulle leda till att entreprenören skulle behöva lägga in buffertar i budgeten förklarar respondenten. Respondent 5 har en mer positiv syn på ersättningsformen med direkta incitament och menar att det är mer inspirerande till att jobba effektivt. Samtidigt erkänner respondenten att det innebär en högre risk.

#### 4.4.9 Strategisk partnering

Respondenterna var osäkra på var strategisk partnering innebär då de inte har jobbat med det tidigare.

#### 4.4.10 Entreprenörens lärdomar ur projektet

- Att det krävs mycket redovisning, dokumentation och övrig administration, därför krävs det att entreprenörens organisation är tillräckligt resurssatt enligt respondent 3 och 5.
- Valet av medarbetare, att rätt personer samverkar i projektet. Man ska noga utvärdera ombud och projektledning enligt respondent 4. Även att utvärdera fler grupper som arbetsledare och ledande montörer.
- Enligt respondent 3 så är mindre företag inte vana vid den stora påfrestningen ur all redovisning och övrig administration. Därför kan det krävas mycket tid för huvudentreprenören att lära partneringentreprenörerna detta menar respondenten.

### 4.5 Underentreprenörens synpunkter på projektpartnering

#### 4.5.1 Tillit

Enligt respondent 6 fanns det tillit mellan parterna. Respondenten upplever att tilliten har varit god från början av projektet.

#### 4.5.2 Gemensamma mål/ömsesidig förståelse

Enligt respondenten så fanns det delade meningar om vad partnering är. Det krävdes att man arbetade ihop sig succesivt under projektets gång. Under utformandet av de gemensamma delmålen så upplever respondenten att den egna organisationen hade mycket inflytande då de var en av de största underentreprenörerna i projektet. Respondenten tycker att man jobbade mot målen omedvetet under projektets gång.

---

*”Jag upplever att de försökte göra att partnering var så speciellt, egentligen handlar det om att samarbeta, vara schyssta mot varandra. Det är inget konstigt men det framställdes som något fjantigt, speciellt, men det är egentligen inte så avancerat.” -Respondent 6*

---

#### 4.5.3 Val av medarbetare

Organisation valde individer som de ansåg skulle lämpa sig för den här typen av samverkan förklarar respondenten. Egenskaper som social förmåga, att vara anpassningsbar och inte stridig.



#### 4.5.4 Regelbundna strukturerade möten

Respondenten berättar om partneringmöten som hölls på ombudsnivå och arbetsledarnivå. Kommunikationen genom samtalsforumen fungerade bra upplever respondenten. Respondenten var även kritisk till hur partneringledaren framställde partnering.

#### 4.5.5 Partneringledare

Respondenten upplever att vikten av att ha en partneringledare beror på projektet. I detta fallet så kände personerna varandra sedan innan menar respondenten och därmed var partneringledaren inte viktig.

#### 4.5.6 Tvistelösning

Respondenten berättar att det i projektet förekom svåra diskussioner. Dessa löstes på ett bra sätt då kommunikationen mellan parterna fungerade mycket bra. Jämfört med traditionella projekttyper så upplever respondenten att det inte fanns så mycket att vara oense om. Anledningen enligt respondenten är att frågor om ersättning och omfattning var tydligt reglerade i kontraktet.

#### 4.5.7 Ekonomiska incitament

Respondenten tycker att det fasta arvodet var incitament nog för sin organisation. Dessutom hade det inte varit möjligt för organisationen att ta sig an ett sånt stort projekt om ersättningsformen var fast pris.

---

*”...vi hade inte kunnat ta ett sånt stort jobb om det var till fast pris i totalentreprenad, det är en väldigt stor riskeliminering (löpande räkning). Det hade varit tungt för oss om det inte hade varit en sådan uppgörelseform.” -Respondent 6*

---

Respondentens organisation upplevde heller inte några problem med rikt kostnadsförändringar då dessa överfördes på det fasta arvodet förklarar respondenten. En utmaning var att klara av den administrativa bördan med öppna böcker förklarar respondenten, detta var något som organisationen fick lära sig i början.

#### 4.5.8 Underentreprenörens lärdomar ur projektet

---

*”Att man måste ha rätt människor med sig in i alla led, entreprenörer, beställare, konsulter. Alla de måste vara introducerade ihop och inte vara för misstänksamma, det måste vara en bra samling människor. Organisationen är viktigast.”*

---

*-Respondent 6*

---

#### **4.6 Vilka projekttyper lämpar sig för projektpartnering?**

Bland respondenterna fanns en uppfattning om vilka projekt lämpar sig för projektpartnering och vilka inte. Detta var något som kom upp i några av intervjuerna. Respondent 1 berättar övertygande att partnering inte ger någonting i mindre komplexa projekt som bostäder. En huvudanledning som respondenten nämner är den stora bemanningen på tjänstemannasidan som förekommer i partnering. Samtidigt så tillför inte ökad samverkan lika mycket i just bostadsprojekt förklarar respondenten. Respondent 4 är inne i ett liknande spår i sitt resonemang. I ett bostadsprojekt finns det lite utrymme att vara kreativ då det är en relativt standardiserad produkt där ytterligare komplikationer som medföljer partnering inte lönar sig förklarar respondent 4 och 6

### **5 Analys & Diskussion**

*I kapitel 5 sammanställs alla respondentgruppernas synpunkter om arbetssätten som tillämpades i partneringprojektet. Detta jämfördes med litteraturen för att identifiera kopplingar.*

---

#### **5.1 Parternas synpunkter**

Intervjuerna har gett underlag för förekomsten av de olika komponenterna från Nyströms (2005) partneringblomma i projektet. Respondenterna definitioner av partnering var varierande i jämförelse med varandra (se Tabell 3). Ett mönster kan möjligen finnas i typen av begrepp respondenterna använder i deras definitioner. Typiska mjuka aspekter är dominerande i deras definitioner som öppenhet/öppna böcker eller gemensamma mål.

##### **5.1.1 Tillit**

Tilliten är grundbulten i partnering som konstaterat av Nyström (2005). Utifrån intervjuerna kan man konstatera att de inte riktigt fanns i projektet från början. Respondenterna från beställarsidan och från totalentreprenören är eniga om att det inte fanns tillit mellan organisationerna i fas 1 av projektet. Båda sidorna betonar att tilliten saknades på individnivå, inte mellan företagen. Kadefors (2004) beskriver olika former av tillit. Kalkylbaserad tillit där tilliten grundas på det ekonomiska incitamentet ur att samverka och relationell tillit som bildas ur interaktionen mellan individerna. Resultatet ur intervjuerna tyder på att det var den relationella tilliten som saknades i början. Vissa av respondenterna från totalentreprenören nämnde en problemkälla i att beställaren var för kontrollerande och misstänksamma mot de. Detta är något som härstamma ur beställarens övervakande roll som kan leda till utvecklingen av en överdriven misstänksamhet (Kadefors, 2005).

### 5.1.2 Gemensamma mål/ömsesidig förståelse

Som nämnt av Hane (2018) och FIA (2006) så borde delmål formuleras för projektet under uppstartsmötet. I detta projekt hölls ett sådant uppstartsmöte där nyckelaktörerna deltog. Formuleringen av delmålen skedde gemensamt med beställaren. Delmålen var huvudsakligen informella/mjuka och radades upp i partneringdeklarationen som sedan skrevs under av deltagarna av workshopen. Många av respondenterna beskriver arbetet med delmålen som något ostrukturerat, något som alltid fanns i bakgrunden men inte nödvändigtvis blev uttalat. Det var inte något som specifikt följdes upp regelbundet som Nyström (2005) och Hane (2018) rekommenderar. Det fanns inget bonussystem kopplat till delmålen i vare sig partneringdeklarationen eller projektplanen förklarade respondenterna. Vissa av de tycker att det kan vara en idé men målen måste då vara tydliga och mätbara. Möjligtvis som de exemplen som FIA (2005) tar upp som ökat nöjdhetsindex eller tidsvinster. Alla respondenterna är nöjda med hur målen uppfylldes.

### 5.1.3 Val av medarbetare

En aspekt som underströks av många respondenter var valet av individer till projektet. Det var en stor faktor som avgjorde tilliten och samverkansförmågan mellan parterna enligt många av respondenterna, detta styrks även i tillämpningsföreskriften av Hane (2018). I fallprojektet var inte valet av medarbetare helt optimalt från början. Detta framgick i intervjuerna med båda parter. Det var utmanande för alla att komma in i partneringtänket och som det visade sig så kunde inte alla anpassa sig till den formen av samverkan. Detta föranledde omorganisationen som skedde under fas 1.

Entreprenören lade stor vikt på personliga egenskaper och kompetens vid upphandlingen av partneringentreprenörerna. Kvalitéer som nämndes var tillit, öppenhet, prestigelöshet och en hög kompetensnivå, mycket likt det som tas upp i FIA (2005). Något som är värt att poängtera är att många av entreprenörerna kände varandra sedan innan. Eriksson och Lind (2016) identifierar det som en strategi för att minska risken att entreprenörerna agerar opportunistiskt mot varandra.

### 5.1.4 Mötesformer och relationsskapande aktiviteter

Hane (2018) och Nyström (2005) förespråkar att regelbundna möten borde hållas i partneringprojekt där nyckelpersoner från beställaren och entreprenörerna deltar. I fallprojektet förekom olika mötesformer utöver de som föreskrivs i ABT som samverkansmöten, partneringmöten och introduktionsmöten. En utmaning för mötesforumen var coronapandemin som orsakade restriktioner för möten i stora grupper. Enligt respondenterna utgjorde detta ett stort hinder för att driva arbetet med partnering då större workshops inte kunde hållas.

Ett viktigt relationskapande moment som nämns i Nyström (2005) är uppstartsmötet som borde hållas på en neutral plats med alla nyckelaktörer. Förutom att lära känna varandra så formulerar deltagarna även målen i partneringdeklarationen (Nyström, 2005). Ett sådant möte hölls även här där 70 deltagare samlades för en gemensam workshop där partneringkonceptet introducerades och delmålen formulerades. Under projektets gång hölls även andra workshops där yrkesarbetarna engagerades. Förutom workshops så var även gemensamma grillningar en vanlig förekomst.

#### 5.1.5 Tvistelösning

En tvist som löses i rättssystemet leder till ett destruktivt resultat då en part förlorar (Mohr & Spekman, 1994). Därför bör parterna sträva efter att ha en gemensam tvistelösningsmetod (Mohr & Spekman, 1994; Nyström, 2005; Hane, 2018). Ett tillvägagångssätt som förespråkas av FIA (2005), Nyström (2005), Hane (2018) och USACE (1991) är den så kallade trappstegsmodellen. Den ska skapa en strukturerad konfliktlösningsmetod för projektet där parterna ges möjligheten att komma till en produktiv lösning. I fallprojektet förekom en sådan metod. Innan en konflikt kom in på konfliktlösningstrappan så strävade man att lösa konflikten i den gruppen där den uppkom utan att involvera utomstående personer. Om detta inte fungerade så gick frågan över till projektrådet, ledningsgruppen och slutligen ombuden. Om allt detta inte löste konflikten så inleds en ordinarie tvistelösning men respondenterna förklarar att inget gick någonsin så långt, modellen upplevs positivt av respondenterna, inte minst för dess tydlighet.

#### 5.1.6 Partneringledare

En viktig roll i partneringprojekt är partneringledaren (US Army Corps of Engineers, 1991; Nyström, 2005). Inte minst i det undersökta fallprojektet där partneringledarna var ofta nyckeln till ett fungerande samarbete. Partneringledarens roll sågs väldigt positivt av de flesta av respondenterna. Särskilt den sista partneringledaren då projektet hade totalt 4 olika partneringledare. Den nämnda litteraturen betonar att partneringledaren borde vara externt anlitad och agera neutralt. Respondenterna upplever att partneringledaren agerade neutralt bland annat då han kunde vara kritisk mot båda parter organisationer. Respondenterna är delade i frågan om partneringledarens bakgrund då vissa tycker att en utbildning i beteendevetande räcker medan andra anser att en sådan bakgrund utan kännedom av byggprocessen är otillräcklig. USACE (1991) menar att en kännedom av byggprocessen av partneringledaren är att föredra.

#### 5.1.7 Ekonomiska incitament

En stor fördel i projektet var ersättningsformen som tillämpades. Det sågs som fördelaktigt av både beställaren och entreprenören. Enligt Hane (2018) är ersättningsformen med rörlig del och fast arvode vanligare idag än

incitamentslösningen med delade kostnader och vinster. Likt det Hane (2018) nämner så upplever respondenter att den sistnämnda ersättningsformen skapar ett driv hos entreprenörerna att skapa en så hög vinst som möjligt. Dessutom nämner respondenter att det kan leda entreprenören till att skapa buffertar i budgeten för att motverka risken för ett underskridande, något som även nämns av Hane (2018). Johansson et al. (2013) kom till slutsatsen att ekonomiska incitament var instrumentala för entreprenörer att gå med i ett partneringsprojekt. I dessa intervjuer framgick det att en viktigare aspekt för entreprenörerna än incitamentet var säkerheten som kom med ett fast arvode, särskilt partneringsentreprenören som inte hade kunnat ta en sådan risk om det var ett fast pris.

#### 5.1.8 Aktörernas lärdomar ur att arbeta med projektpartnering

Många felsteg som förekommer i partnering relaterar till organisationsproblem och bristfälligt val av medarbetare (Hane, 2018). Detta lyftes av alla 6 respondenter i intervjuerna. Beställaren tar med sig att en organisation med rätt personer som är tillräckligt resurssatt. Entreprenören betonar vikten i valet av rätt medarbetare och att det behövs en noggrannare utvärdering vid valet av personal. Dessutom krävs det en erforderlig resurssättning för att klara av allt administrativt förfarande. Även partneringsentreprenören understryker vikten av att ha rätt personer i organisationen.

En av beställarrespondenterna upplevde att de gemensamma målen kunde vara tydligare och mer centrala under projektets gång. Hane (2018) menar att gemensamma mål borde vara mätbara för att agera som ett riktmärke åt entreprenören att jobba efter.

#### 5.1.9 Strategisk partnering

Studien har inte lyckats få fram några synpunkter på huruvida aktörerna upplever eller är öppna för partnering på strategisk nivå. Anledningen till detta var att respondenterna inte har någon djupare kännedom om strategisk partnering och har inte diskuterat det inom sina organisationer.

## 5.2 Tillämpningen av partnering på NYPS-K

Projektet tillämpar en modell av projektpartnering då samverkan endast sker över ett projekt. Intervjuresultatet tyder på det förekom ett antal arbetssätt i projektet som är typiska för både partneringsamverkan och utökad samverkan. Partneringmodellen utformades av beställaren och totalentreprenören då beställarens ursprungliga modell inte var tillräcklig. Totalentreprenören Peab definierar sin modell för partnering med ett antal parametrar. Dessa är löpande workshoppar under projektets gång, partneringledare, gemensamt framtagen partnerindeklaration, samarbete kring risk- och konflikthantering samt öppenhet i projektekonomi (Peab Sverige AB, n.d.). Peabs modell har en tydlig avspiegling i modellen som togs fram tillsammans med beställaren då de nämnda parametrarna förekom i projektet.

Projektet inleddes med en gemensam målformulering med nyckelaktörerna. Detta är något FIA (2005) anser vara positivt, dock anser de att målen borde kunna bedömas objektivt, något som inte kan sägas om alla delmålen vilket även respondenterna instämmer i. Det kan exempelvis vara svårt att bedöma målet om patientnytta (se Bilaga 1) på ett objektivt eller mätbart sätt.

Intervjuresultatet tyder på att projektet uppfyller de grundläggande villkoren för utökad samverkan som beskrevs av FIA (2006) (Se figur 3). Projektet hade en styrgrupp och som inkluderade nyckelaktörerna för att skapa en gemensam organisation. Stor vikt lades på utvärderingen av individerna som skulle vara en del av styrgruppen, detta är något som föreslås av FIA (2006), Kadefors och Eriksson (2014). I projektet fanns även en partneringledare som hade en mycket utpräglad roll i projektet enligt respondenterna, rollen är vanligt förekommande i partneringsamverkan enligt Kadefors och Eriksson (2014). Personalbodarna på bygget var konstruerade så att det fanns stormatsalar och gemensamma utrymmen där alla byggaktörerna var i samma bodkomplex. Samlokalisering föreslås av Kadefors och Eriksson (2014) som en strategi för att skapa ett bättre samverkans klimat. En central komponent enligt Kadefors och Eriksson (2014) är att det ska finnas en övergripande ledningsstruktur för partneringsprojekt i beställarorganisationen vilket till en viss grad var fallet i fallprojektet. NYPS är en grupp av partneringsprojekt som utförs åt samma beställare, därmed kan det ske en erfarenhetsåterkoppling mellan projekten.

Projektet tillämpade en trappstegsmodell för att lösa konflikter, en rutinmässig metod för detta anses vara obligatoriskt för utökad samverkan enligt FIA (2006). Ytterligare ska ett projekt främja öppenhet genom en löpande redovisning av projektekonomi förklarar FIA (2006) vilket också gjordes på NYPS-K.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att fallprojektet tillämpade ett antal arbetssätt som kännetecknar både partneringsamverkan och utökad samverkan.

### **5.3 Lämpliga projekttyper för projektpartnering**

En synpunkt som lyftes av flera respondenter var huruvida projektpartnering lämpar sig i mindre komplexa projekt som exempelvis bostäder. Båda parterna menar att det inte hade givit något betydligt mervärde för den typen av projekt som skulle kompensera för den ökade organisatoriska och administrativa bördan. Detta skulle kunna vara en ledtråd till varför projektpartnering har fungerat dåligt i relation till övriga projekttyper som visades i mätningarna av Josephson (2013) där bostads- och kontorsprojekt undersöktes.

## 6 Slutsats

*I det konkluderande kapitlet kopplas empirin och analysen av den till frågeställningarna som fastställdes i inledningen.*

---

### 6.1 Hur upplever parterna samverkan i projektet?

I studien lyftes synpunkterna på projektpartnering från olika synvinklar, nämligen beställarens, totalentreprenörens och till en mindre grad underentreprenörens. Respondenterna från respektive organisation har kommit med både beröm och kritik om samverkansformen. Utifrån de fastställda teoretiska modellerna om partnering har studien lyckats undersöka inte bara hur respondenterna upplever samverkansformen generellt men även fått synpunkter på de olika delkomponenterna som utgör partnering.

Efter succesivt samarbete lyckades parterna skapa en fungerande partneringmodell som gynnade projektet väl. Projektdeltagarna som arbetade i många år i traditionella projektformer har fått ett väldigt positivt intryck av partnering. På såväl beställar- som entreprenadsidan har man insett de stora fördelarna med att arbeta i partnering med projektet i fokus. Vissa påstår att de inte vill gå tillbaka till den traditionella projektformen.

### 6.2 Vilka lärdomar om partnering tar parterna med sig till nästa projekt?

Efter att ett avklarad projekt så har projektdeltagarna samlat på sig lärdomar ur att första gången tillämpa projektpartnering. Samverkansformen tillämpades inte utan utmaningar som parterna gemensamt fick ta itu med, detta var förmodligen väntat då detta var första gången beställaren och Peabs lokala organisation tillämpade partnering så utpräglat. Många av lärdomarna överlappar varandra mellan beställar- och entreprenörsidan.

#### Beställarens lärdomar

- Att välja rätt personer som kan arbeta enligt partnering.
- Stor organisation krävs för att partnering ska fungera
- Kunna sätta in ersättare när personer byter tjänst, blir sjuka och liknande.
- Lösa konflikter koncentrerat med de grupper/personer som konflikten berör.
- Produkten blir inte nödvändigtvis billigare men kvalitén blir bättre.

#### Entreprenörernas lärdomar

- Att välja rätt personer för projektpartnering
- Utvärdera personer noggrannare och ta med arbetsledare och ledande montörer i utvärderingen.
- Att avsätta tillräckligt med resurser på det administrativa arbetet.

- Att mindre företag som deltar i projektet kan ha svårigheter med de administrativa kraven i partnering vilket totalreprenten kan få täcka upp för.
- Att alla aktörer måste vara introducerade ihop för att skapa öppenhet.

## 6.3 Metodkritik

### 6.3.1 Inre validitet

Den inre validiteten är kopplingen mellan de teoretiska koncepten och observationerna i studien (Bryman & Bell, 2011). Studien har använt sig av triangulering. En metod där en fråga belyses ur flera synvinklar, i det här fallet från olika aktörers synvinklar som har olika relation till projektpartnering. Under intervjun gjordes en dialogisk validering eller klarifiering som skedde under intervjun för att skapa en form av deltagarkontroll.

### 6.3.2 Yttre validitet

En problematisk faktor för kvalitativa studier som ofta är väldigt avgränsade (Bryman & Bell, 2011). Så är fallet även i den här studien, den är avgränsad till ett projekt och är därmed inte särskilt generaliserbar.

### 6.3.3 Inre reliabilitet

En betydlig faktor som påverkar studiens inre reliabilitet är om flera personer kan bekräfta studiens observationer genom att delta i arbetet (LeCompte & Goetz, 1982). Då den här studien är utförd av en författare så har inte det varit möjligt. Istället har studien strävat efter att presentera empirin detaljerat utifrån det respondenterna själva har sagt för att ge studiens handledare och examinator en bättre inblick i informationen för att de själva ska kunna göra en liknande tolkning som författaren.

### 6.3.4 Yttre reliabilitet

En faktor som påverkar den externa reliabiliteten är valet av respondenter och hur det begränsar studiens tillgång till information genom att begränsa urvalet till en viss grupp (LeCompte & Goetz, 1982). Studien strävade efter att få synvinklar från både beställare och entreprenörer. Däremot var alla respondenter tjänstemän i ledande roller. Synpunkter från yrkesarbetarna var därmed inte beaktade i den här studien.

### 6.3.5 Studiens brister

Studien lyckades inte att uppfylla vissa av de utsatta målen. Det var i början planerat att undersöka om projektpartnering har givit mätbara resultat. Detta skulle undersökas genom att jämföra enkäter från traditionella projekt de som fanns för projektet. Det visade sig dock att enkäterna som skulle undersökas inte ägs av Peab och jämför inte projektet med övriga projekt utan endast med andra partneringsprojekt. Dessutom drogs slutsatsen att projekt ofta är så pass olika och påverkas av för många faktorer för att det skulle vara möjligt att göra en jämförelse mellan dessa.



Bristerna kopplade till studiens två frågeställningar är att studien inte lyckades få med så många partneringentreprenörer som planerat. En annan brist var att studien inte lyckades undersöka respondenternas åsikter om att ingå i strategisk partnering då de inte var bekanta med samverkansformen.

#### **6.4 Förslag på vidare studier**

Det skulle vara mycket intressant att se en liknande studie lik den av Josephson (2013) där man med samma metod undersöker komplexa projekttyper som sjukhusprojekt och se om projektpartnering inte skulle falla ut bättre i det fallet. Ett annat område som skulle kunna undersökas är aktörernas synpunkter på att ingå i strategisk partnering, något som inte uppnåddes i den här studien.

## Källförteckning

Bryman, A. & Bell, E., 2011. *Business Research Methods*. 3rd red. Oxford: Oxford University Press.

Bygballe, L. E., Jahre, M. & Svärd, A., 2010. Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, pp. 239-253.

Byggandets Kontraktskommitté, 2009. *Ersättningsformer vid entreprenader*. [Online]

Available at: <http://foreningenbkk.se/wp-content/uploads/2016/11/Ersattningsformer-for-entr.pdf>

[Använd 23 04 2022].

Byggherrarna Sverige AB, 2009. *Vägledning för öppna böcker*, Stockholm: Samverkansutskottet Byggherrarna.

Eriksson, P.-E. & Lind, H., 2016. Strategies for Reducing Moral Hazard in Construction Procurement: A Conceptual Framework. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(1), pp. 7-13.

Fernström, G., 2013. *Äkta partnering kräver utbildning*, Stockholm: Byggindustrin.

FIA, 2006. *Utökad samverkan - en svensk modell för anläggningsbranschen*, u.o.: u.n.

Hane, J., 2018. *Partnering Tillämpningsföreskrift*, Stockholm: Byggherrarna Sverige AB.

Hane, J. & Österberg, M., 2020. Bakgrund, begrepp och begreppsförvirring. i: *Partneringboken*. Stockholm: Svensk Byggtjänst, p. 262.

Jakobsson, E. & Mårtensson, E., 2017. *Erfarenhetsåterföring i byggbranschen*, Lund: LTH School of Engineering.

Johansson, E., Ågren, R. & Olander, S., 2013. *Incentive Based Procurement In Construction*, Lund: Division of Construction Management, Lund University.

Josephson, P.-E., 2013. *Produktivitetläget i svenskt byggande*, Göteborg: Svenska Byggbranschens utvecklingsfond.

Kadefors, A., 2005. Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of Project Management*, Issue 22, pp. 175-182.

Kadefors, A. & Eriksson, P.-E., 2014. *Forskningssammanställning Utökad samverkan/Partnering*, u.o.: Trafikverket.

LeCompte, M. D. & Goetz, J. P., 1982. Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), pp. 31-60.

Mohr, J. & Spekman, R., 1994. Characteristics of partnership success: Partnership. *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 135-152.

Noble, H. & Smith, J., 2015. *Issues of validity and reliability in qualitative research*, Belfast: CrossMark.

Nyström, J., 2005. *Partnering; definition, theory and the procurement phase*, Stockholm: Building and Real Estate Economics.

Peab Sverige AB, 2018. *Projektplan*. Kalmar: Landstinget i Kalmar län.

Peab Sverige AB, u.d. *Vårt erbjudande: Partnering/samverkan*. [Online] Available at: <https://peab.se/erbjudande/partnering--samverkan/> [Använd 13 06 2022].

Rhodin, A., 2012. *Rapport-Strategisk Partnering en sammanfattning av arbetssätt och status*, Stockholm: Byggherrarna Sverige AB.

Rigby, J. o.a., 2009. *Study on Voluntary Arrangements for Collaborative Working in the Field of Construction Services*, Brussels: DG ENTR, European Commission.

Säfvenberg, E., 2018. *Upphandling 24*. [Online] Available at: <https://upphandling24.se/vill-spara-upphandlingskostnader-med-strategisk-partnering/> [Använd 22 April 2022].

SKR, 2019. *Beställarvänlig samverkan i byggentreprenader*. [Online] Available at: <https://skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/bestallarvanligsamverkanibyggentreprenader.28699.html> [Använd 5 Maj 2022].

US Army Corps of Engineers, 1991. Partnering: A tool for USACE Engineering, Construction and Operations. *Alternative Dispute Resolution Series*, December, Volym Pamphlet #4.

## **Bilagor**

# PARTNERINGDEKLARATION

## FÖR PROJEKTET NYPS-KALMAR MED NY AMBULANSSTATION I ÅLEM

I detta projekt arbetar vi med begreppen "vi-klart" och "äka partnering".  
Vi lämnar inte en fråga förrän vi är "vi-klara".  
"Vi-klart" innebär att vi är eniga om att alternativet uppfyller samtliga mål.  
I "äka partnering" medverkar en dominerande andel av aktörerna baserat på partneringavtal.

### PATIENTNYTTA

Vi ska genom god dialog ta beslut som sätter patienten i fokus.  
Vi ska med lyhördhet och förståelse skapa patientnytta i en bra vårdmiljö.

### ARBETSMILJÖ

Vi ska vid val av material och tekniska lösningar genomföra riskanalyser och kvalitetssäkring i projektets alla faser.  
Vi ska med samverkan, öppenhet och tydlig kommunikation skapa god och säker arbetsmiljö i objektets alla faser.

### HÅLLBARHET

Vi ska skapa hållbara vårdbyggnader med rätt kvalitet.  
Vi ska skapa vårdbyggnader med anpassningsbar utformning.

### TID OCH EKONOMI

Vi ska arbeta med regelbundna och transparenta tid- och kostnadsuppföljningar i alla led.  
Vi ska arbeta i en organisation med tydliga roller och ansvar avseende tidplaner och ekonomi.

Utarbetad av oss vid startworkshopen på Ekerum, Öland, den 17-18 augusti, 2016

## Bilaga 2 Frågor till beställaren

### Allmänna frågor

- Vilken roll har du i din organisation?
- Hur många år har du jobbat i branschen?
- Hur länge har du jobbat med partneringsprojekt?
- Hur definierar du/din organisation partnering?
- Varför valde ni att jobba med partnering?



### Partnerings kärnvärden

#### **Tillit**

- Hade parterna förtroende för varandra?
- Hur jämför du förtroende mellan parterna i partnering och traditionella projekt?

#### **Gemensamma mål/ömsesidig förståelse**

- Fanns det delade meningar om vad partnering är och hur det ska tillämpas mellan parterna?
- Vilka gemensamma mål har styrgruppen/parterna utsatt för projektet?
- Hur pådrevs dessa gemensamma delmål, fanns det ett bonussystem?
- Är ni nöjda med uppfyllandet av delmålen?
- Var alla aktörerna i projektet med på delmålen



### Partnerings delaspekter

#### **Öppenhet**

- På vilka sätt främjade man öppenheten i projektet?
- Fanns det tillräcklig öppenhet i projektet?

#### **Val av medarbetare**

- Hur stort inflytande hade ni över valet av platsorganisationen?
- Har medarbetarna i projektet varit öppna för partnering?

#### **Regelbundna strukturerade möten**

- Vilka mötesformer förekom i projektet?
- Uppföljdes delmålen regelbundet under projektets gång i samband med mötena?

#### **Partneringledare**

- Fanns det en partneringledare i projektet som deltog i de ovan nämnda mötena?
- Var partneringledaren externt anlitad?
- Vilken parts organisation kom partneringledaren ifrån, hur hanterades frågan om personens neutralitet?

### ***Trappstegsmodell för tvistelösningar***

- Hur hanterades tvister i projektet?
- Användes trappstegsmodellen?
- Hur är tvistelösningen i partneringsprojekt jämfört med traditionella projekt?

### ***Ekonomiska incitament***

- Vilken ersättningsform tillämpades i projektet?
- Delade parterna på projektets risker och vinster?
- Har ersättningsformen resulterat i positiva och/eller negativa drivkrafter i projektet?
- Anser du/organisationen att ekonomiska incitament är viktiga för utökad samverkan?

### ***Vilka lärdomar om partnering tar ni med er till nästa projekt?***

#### Strategisk partnering

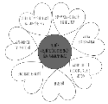
Hur ser din organisation på strategisk partnering?

Kan ni tänka er att ingå i strategisk partnering för framtida projekt?

## Bilaga 3 Frågor till entreprenören

### Allmänna frågor

- Vilken roll har du i din organisation?
- Hur länge har du jobbat med partneringsprojekt?
- Hur definierar du/din organisation partnering?
- Varför valde ni att ingå i ett partneringsprojekt?



### Partnerings kärnvärden

#### **Tillit**

- Hade parterna förtroende för varandra?
- Hur jämför du förtroende mellan parterna i partnering och traditionella projekt?

#### **Gemensamma mål/ömsesidig förståelse**

- Fanns det delade meningar om vad partnering är och hur det ska tillämpas mellan organisationerna?
- Vilka gemensamma mål har styrgruppen/parterna utsatt för projektet?
- Hur mycket kunde din organisation påverka de?
- Hur pådrevs dessa gemensamma delmål, fanns det ett bonussystem?
- Är ni nöjda med uppfyllandet av delmålen?



### Partnerings delaspekter

#### **Öppenhet**

- På vilka sätt främjade man öppenheten i projektet?
- Fanns det tillräcklig öppenhet i projektet?

#### **Val av medarbetare**

- Hur stort inflytande hade ni över valet av platsorganisationen?
- Har medarbetarna i projektet varit öppna för partnering?

#### **Regelbundna strukturerade möten**

- Vilka mötesformer förekom i projektet?
- Uppföljdes delmålen regelbundet under projektets gång i samband med mötena?

#### **Partneringledare**

- Fanns det en partneringledare i projektet som deltog i de ovan nämnda mötena?
- Vilken organisation kom partneringledaren ifrån?
- Var partneringledaren neutral?

### ***Trappstegsmodell för tvistelösningar***

- Hur hanterades tvister i projektet?
- Användes trappstegsmodellen?
- Hur är tvistelösningen i partneringsprojekt jämfört med traditionella projekt?

### ***Ekonomiska incitament***

- Vilken ersättningsform tillämpades i projektet och varför?
- Delade parterna på projektets risker och vinster?
- Har ersättningsformen resulterat i positiva och/eller negativa drivkrafter i projektet?
- Anser du/organisationen att ekonomiska incitament är viktiga för utökad samverkan?

### ***Vilka lärdomar om partnering tar ni med er till nästa projekt?***

#### [Strategisk partnering](#)

Hur ser din organisation på strategisk partnering?

Kan ni tänka er att ingå i strategisk partnering för framtida projekt?