

Kompetensåterföring inom samverkansprojekt

- fallstudie av Skandiaporten -

Stina Josephson



LUND UNIVERSITY

*“Never let the fear of striking out
keep you from playing the game”*

Abstract

Title: Retaining competence within collaborative projects – a case study of Skandiaporten.

Author: Stina Josephson

Supervisor: Stefan Olander, Lund University
Robert Jungevi, Hercules Grundläggning AB

Examiner: Anne Landin, Lund University

Background:

Collaboration: Collaboration projects are becoming more common for larger infrastructure projects in Sweden. In a collaborative project, the various actors collaborate to work together towards a common goal and these projects have several advantages, including increased transparency and often higher quality. Such a project is a temporary organization that must be flexible and adaptable, where all parties work together towards the same end goal. It also provides the opportunity for innovation and efficiency by involving the parties early in the process.

Retaining competence: The Swedish market moves with an increased frequency and changes among other variables; by individuals changing jobs more frequently, moving geographically, and entering and exiting the market. There is an increased need for organizations to deal with issues regarding competence supply. Retaining competence within the company during staff turnover and personnel changes is extremely important, which creates a need for an effective transfer of knowledge.

Aims and problems: The purpose of the report is to create a deeper understanding of how parties value and manage collaboration projects within the industry today. As well as how collaborative projects from different perspectives can add added value to the project, and how important learnings are transferred to other projects to promote skills transfer. The goal of the work is also to shed light on how skills transfer looks like today and to make suggestions for improvements that can be used in the future.

Collaborative projects are becoming more and more popular in the industry, and there is an increasing interest in pursuing collaboration in various forms and projects. According to the Boverket (2018), the biggest factors for less successful projects are above all a lack of competence, time and resources, as well as poor motivation within the own organization. They express that several actors in the industry believe that the feedback of experience is deficient, which increases the risk of the same problem being repeated. The knowledge exists regarding

how the construction should be carried out, but it must also be disseminated to the actors involved. In order for the work process to yield adequate results, five questions have been formulated:

- What advantages and disadvantages are there in a collaborative project?
- How is competency feedback implemented in collaborative projects today?
- What differentiates the general collaboration model from how collaboration has been used in the project?
- How is the project's results affected by collaboration in the project group?
- How can follow-up in collaborative projects be improved in the planning phase?

Method: This work has been carried out as a case study, with qualitative information methodology and deductive working method. The method has been chosen in order to independently, for a limited time, spend in-depth knowledge about experience feedback within collaborative projects. In order to create an overall picture that will form the basis of the empirical work, physical interviews are used. It enables an investigation from the perspective of the respondents' experience. The literature study is the basis for an overall understanding of the project form.

Conclusion: There are several advantages to collaborative projects, including increased transparency and openness between all actors. Nicer work environment creates efficiency and innovation in a different way compared to traditional contracts. Disadvantages of collaborative projects can be if the client does not have sufficient competence to run the project. It is important that everyone has a common goal and works together for the good of the project in focus.

It applies that all individuals are responsible for bringing about skills transfer, but the greatest responsibility lies with the manager. There are processes for how to transfer knowledge to other individuals, in the project it is recorded in an implementation plan. The documentation has been unusually good in the project, where focus and a lot of time and energy have been put into documentation. It is a big resource and financial issue, but advantageous in complex projects. Documentation is what the industry is worst at in general. For new individuals who are to be welcomed to the project, an onboarding process will be designed to initiate those people into the culture the project wants. It is a continuous effort to work with the goals in the project to gain consensus and bring back competence. It is above all important to review the organization and allocate the right competence to the resource that requires it, depending on the role one has. The organization must recruit the right skills for collaboration. It is important that the individuals have the will to cooperate, the right attitude, active listening, supportive and coaching leadership. The key to becoming really good in collaboration is to work with continuous improvements - the desire to get a little better all the time. It is important to make use of the organization's

experience from collaborative projects and stop to check off. Succession planning is very important, as many projects take several years and it cannot be expected that the same people will remain in the same role for so many years. To the greatest extent possible, it is important to maintain competence, then succession planning so that individuals can step up and take on greater roles/responsibilities at the end/middle of the project. Trust is an important value in a collaborative project, competence and honesty must be present at all times.

It is the individuals in the project who decide whether the collaboration project will be good or bad through their ability to collaborate. Dialogue and relationships create the project culture with which everyone must work together for it to be good. Since it is not always possible to choose individuals from other parties, it is mainly about involvement. It is important to discuss the common goals all the time, because it will guide the group. The group must constantly talk about the joint control plan and what applies in the project according to the conditions that exist.

It is a big resource and financial issue, but important to document continuously during the course of the process. More digital tools would have facilitated the process, but with respect to privacy versus information sharing is the difficulty the industry is facing right now. Everyday learning is important to reward in order to improve existing processes, where learning often takes place in the daily work and is handled by the employees. This can be done through systematic learning, where it is about learning in small steps with the aim of engaging employees in small improvements, which overall increase productivity. It is important to create recycling banks in digital form. In and out in as good a time as possible. It is important to have the right conditions from all sides to have the opportunity to learn and follow up the work. It is the leader/manager, who has an important role in promoting follow-up and competence feedback. Leaders should take extra responsibility and follow up more frequently to achieve improved follow-up.

Keywords: collaboration, partnering, construction, competence, improvement work, construction industry and project planning.

Sammanfattning

Titel: Kompetensåterföring inom samverkansprojekt – fallstudie av Skandiaporten.

Författare: Stina Josephson

Handledare: Stefan Olander, Lunds Universitet

Robert Jungevi, Hercules Grundläggning AB

Examinator: Anne Landin, Lund Universitet

Bakgrund:

Samverkan: Samverkansprojekt blir allt mer och mer vanligt för större infrastrukturprojekt i Sverige. I ett samverkansprojekt samarbetar de olika aktörerna för att tillsammans arbeta fram till ett gemensamt mål och dessa projekt har flera fördelar, bland annat ökad transparens och ofta högre kvalitet. Ett sådant projekt är en tillfällig organisation som måste vara flexibel och anpassningsbar, där alla aktörer tillsammans jobbar fram mot samma slutmål. Det ger också möjlighet till innovation och effektivitet genom att parterna är involverade tidigt i processen.

Kompetensåterföring: Den svenska arbetsmarknaden rör sig mer och mer frekvent och förändras bland annat genom att individer mer frekvent byter jobb, rör sig geografiskt, samt in- och utträde på arbetsmarknaden. Det finns ett ökat behov för att organisationer behöver hantera frågor angående kompetensförsörjning. Att behålla kompetens inom företaget vid personalomsättningar och personalförändringar är jätteviktigt, vilket skapar ett behov för en effektiv kunskapsåterföring.

Syfte- och problemställningar: Rapportens syfte är att skapa en djupare förståelse för hur aktörer värderar och hanterar samverkansprojekt inom branschen idag. Samt hur samverkansprojekt från olika perspektiv kan tillföra mervärde för projektet, och hur viktiga lärdomar överförs till andra projekt för att främja kompetensåterföring. Arbetets mål är också att belysa hur kompetensåterföring ser ut idag och ge förslag till förbättringar som kan komma till användning i framtiden.

Samverkansprojekt blir mer och mer populärt i branschen, och det finns ett tilltagande intresse för att bedriva samverkan i olika former och projekt. Enligt Boverket (2018) är de största faktorerna till mindre lyckade projekt framförallt brist på kompetens, tid och resurser, samt dålig motivation inom den egna organisationen. De uttrycker att flera aktörer inom branschen anser att erfarenhetsåterföringen är bristfällig, vilket ökar risk för att samma problem upprepas.

Kunskapen finns angående hur byggandet ska utföras, men den måste också spridas till berörda aktörer. För att arbetets process ska tillge adekvata resultat har fem frågeställningar framställts:

- Vilka för-, respektive nackdelar finns i ett samverkansprojekt?
- Hur implementeras kompetensåterföring vid samverkansprojekt idag?
- Vad skiljer den generella samverkansmodellen mot hur samverkan har använts i projektet?
- Hur påverkas projektets resultat av samverkan i projektgruppen?
- Hur kan uppföljning i samverkansprojekt förbättras i projekteringsfasen?

Metod: Detta arbete har genomförts som en fallstudie, med kvalitativ informationsmetodik och deduktivt arbetssätt. Metoden har valts för att på egen hand, under en begränsad tid, tillbringa fördjupad kunskap kring erfarenhetsåterföring inom samverkansprojekt. För att skapa en helhetsbild som ska utgöra grunden för empirin, används fysiska intervjuer. Det möjliggör en undersökning från perspektiv av respondenternas erfarenhet. Litteraturstudien ligger till grund för en övergripande förståelse över projektformen.

Slutsats: Det finns flera fördelar med samverkansprojekt, bland annat ökad transparens och öppenhet mellan alla aktörer. Trevligare arbetsmiljö, skapar effektivitet och innovation på ett annat vis i jämförelse med traditionella kontrakt. Nackdelar med samverkansprojekt kan vara om beställaren inte har tillräcklig kompetens för att driva projektet. Det är viktigt att alla har gemensamt mål och arbetar tillsammans för projektets bästa i fokus.

Det gäller att alla individer ansvarar för att frambringa kompetensåterföring, men det största ansvaret ligger på chefen. Det finns processer för hur man för över kunskap till andra individer, i projektet finns det nedtecknat i en genomförandeplan. Dokumentationen har varit ovanligt bra i projektet, där det har lagts fokus och mycket tid samt energi för dokumentation. Det är en stor resurs- och ekonomifråga, men fördelaktigt vid komplexa projekt. Dokumentation är det som branschen är sämst på generellt. Till nya individer som ska välkomnas till projektet kommer en onboarding process utformas för att inviga de människorna i den kultur projektet vill ha. Det är ett kontinuerligt arbete att jobba med målen i projektet för att få samsyn och återföra kompetens. Det är framförallt viktigt att se över organisationen och fördela rätt kompetens till den resurs som kräver det, beroende av vilken roll man har. Organisationens måste rekrytera rätt kompetens för samverkan. Det är viktigt att individerna har viljan att samarbeta, rätt attityd, aktivt lyssnade, stödjande och coachande ledarskap. Nyckeln till att bli riktigt bra i samverkan är att jobba med ständiga förbättringar - viljan att bli lite bättre hela tiden. Det gäller att använda sig av organisationens erfarenhet från samverkansprojekt och stanna upp för att checka av. Successionsplanering är väldigt viktigt, då många projekt tar flera år och det kan inte förväntas att samma personer ska vara kvar i samma roll i så många år. I största möjliga mån gäller det att behålla kompetensen, därefter successionsplanera för att individer får kliva upp och ta sig an

större roller/ansvar i slutet/mitten av projektet. Tillit är en viktig valuta i ett samverkansprojekt, kompetens och ärlighet måste vara med hela tiden.

Det är individerna i projektet som bestämmer om samverkansprojektet blir bra eller dåligt genom deras förmåga att samarbeta. Dialog och relationer skapar projektkulturen som alla måste jobba tillsammans med för att det ska bli bra. Eftersom det inte alltid går att välja individer från andra parter, så handlar det främst om involvering. Det gäller att diskutera de gemensamma målen hela tiden, eftersom det kommer att styra gruppen. Gruppen måste ständigt prata om den gemensamma styrplanen och vad som gäller i projektet efter de förutsättningar som finns.

Det är en stor resurs- och ekonomifråga, men viktigt att dokumentera under processens gång kontinuerligt. Mer digitala verktyg hade underlättat processen, men med avseende på sekretess kontra informationsdelning är det svårigheter branschen står inför just nu. Vardagslärandet är viktigt att premiera för att förbättra existerande processer, där lärandet ofta sker i det dagliga arbetet och hanteras av medarbetarna. Det kan göras genom systematiskt lärande, där det handlar om ett lärande i små steg med syfte att engagera medarbetare i små förbättringar, som i det stora hela ökar produktiviteten. Det är viktigt att man skapar återvinningsbankar i digital form. In- och utväxling i så god tid i så god mån som möjligt. Det är viktigt med rätt förutsättningar från alla håll för att få möjlighet att lära sig och följa upp arbetet. Det är ledare/chef, som har en viktig roll att främja uppföljning och kompetensåterföring. Ledarna bör ta ett extra ansvar och följa upp mer frekvent för att uppnå förbättrad uppföljning.

Nyckelord: samverkan, partnering, konstruktion, kompetens, förbättringsarbete, byggbransch och projektering.

Förord

Detta examensarbete sätter punkt för min civilingenjörsutbildning i väg och vattenbyggnad vid Lunds Universitet. Arbetet har utförts inom avdelningen för byggproduktion under våren 2023 och omfattar 30 högskolepoäng.

Det har varit fantastiskt lärorikt att få möjligheten att dyka djupare in i samverkansprojekt. Framförallt har det varit intressant att se hur olika aktörer värderar samverkansprojekt med hänsyn till deras fleråriga erfarenhet inom branschen. Jag vill härmed framföra ett stort tack till alla er respondenter som ställt upp för intervjuer och velat förmedla er kunskap vidare. Ert välkomnande och engagemang har varit värdefullt, utan er hade arbetet inte varit möjligt att genomföra. Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Robert Jungevi via Hercules Grundläggning, som varit till stor hjälp under arbetets gång med värdefull kunskap både via kontakter och goda idéer. Även till Mattias Nord som trott på mig, skapat möjligheter för att utvecklas och som introducerade mig till Hercules efter min praktikperiod under studietiden. Både Robert och Mattias visar skillnad på närvaro och engagemang, och det är något som jag alltid kommer värdera högt. Sist men inte minst, tack till min handledare Stefan Olander som utmanar mina idéer och som utvecklar resonemang för framgång.

Lund 28 maj 2023
Stina Josephson

Innehållsförteckning

Abstract	4
Sammanfattning	7
Förord	10
Innehållsförteckning	11
1. Inledning	14
1.1 Bakgrund	14
1.1.1 Samverkansprojekt	14
1.1.2 Kompetensåterföring	14
1.2 Problemformulering	15
1.3 Syfte och frågeställning	15
1.4 Avgränsningar	16
1.4.1 Arbetets ramar för samverkansprojekt	16
1.4.2 Begrepp angående samverkan	16
1.5 Disposition	17
2. Metod	18
2.1 Intervju	18
2.1.1 Urval av respondenter	19
2.1.2 Förstudie	19
2.1.3 Huvudstudie	20
2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod	21
2.2.1 Standardisering	22
2.2.2 Strukturering	22
2.2.3 Fallstudie	23
2.2.4 Induktiv, deduktiv och abduktiv metod	23
2.3 Litteraturstudie	24
2.3.1 Datainsamling	24
2.3.2 Observation	24
2.4 Validitet och etik	25
2.5 Arbetets trovärdighet	26
3. Teori	28
3.1 Samverkan	28
3.1.1 Historik - då till nu	28
3.1.2 Upphandling av samverkansprojekt	29
3.1.3 Projektsamverkan och strategisk samverkan.	30
3.1.4 Samverkansmodell	30

3.1.5	Varför samverkan?	34
3.1.6	Vanliga former av samverkan	35
3.2	Entreprenadformer	36
3.2.2.1	Utförandeentreprenad	36
3.2.2.2	Totalentreprenad	37
3.3	Kompetensåterföring	37
3.3.1	Kompetens	38
3.3.2	Ledarens roll	40
3.3.2.1	Ledarens begränsning	41
3.3.2.2	Framgångsfaktorer för ledare	41
3.3.3	Lärande	41
3.3.3.1	Kompetensdelning	43
3.3.3.2	Uppföljning	45
4.	Empiri	46
4.1	Fallstudie - Skandiaporten	46
4.1.1	Fallstudiens aktörer	47
4.1.1.1	Beställare	47
4.1.1.2	Konsult	47
4.1.1.3	Entreprenör	47
4.2	Samverkan	49
4.2.1	Incitament	54
4.2.2	Uppföljning	56
4.3	Samverkansmodell	59
4.3.1	Skandiaportens samverkansmodell	60
4.3.2	Entreprenörens samverkansmodell	62
4.4	Kommunikation	64
4.4.1	Konflikter	65
4.4.2	Samverkansledare	66
4.4.3	Sammansättning av projektgruppen	68
4.5	Kompetensåterföring	70
4.5.1	Ersätta medarbetare och nyckelpersoner	72
4.5.1.1	Ansvar	74
4.5.1.2	Förbättringsprocessen	74
4.6	Samverkan i framtiden	76
5	Analys och diskussion	79
5.1	Samverkan	79
5.2	Samverkansmodell	83
5.3	Kommunikation	87

5.4 Kompetensåterföring	88
6. Slutsats	90
6.1 Framtida forskning	95
Referenshantering	96
Böcker:	96
Rapporter:	96
Webbsidor:	97
Bilagor	100
Bilaga 1	100
Bilaga 2	102
Bilaga 3	103

1. Inledning

Det första kapitlet presenterar bakgrund till samverkansprojekt och kompetensåterföring. Här redogörs också en problemformulering, och de fem frågeställningarna som skapats för att främja arbetets syfte. Kapitlet avslutas med arbetets avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Samverkansprojekt

Samverkansprojekt blir allt mer vanligt för större infrastrukturprojekt i Sverige, och har varit ett väldigt framgångsrikt koncept på framförallt bostadssidan (Byggdialog 2023). I ett samverkansprojekt samarbetar de olika aktörerna för att tillsammans arbeta fram till ett gemensamt mål och dessa projekt har flera fördelar, bland annat ökad transparens och ofta högre kvalitet (Boverket 2018). Ett sådant projekt är en tillfällig organisation som måste vara flexibel och anpassningsbar, där alla aktörer tillsammans jobbar fram mot samma slutmål. Det ger också möjlighet till innovation och effektivitet genom att parterna är involverade tidigt i processen (Dahlberg 2016). Närvaro krävs från både entreprenör och beställare till ett samverkansprojekt för att ha möjlighet att nyttja allas kompetenser och sträva mot önskvärd kvalitet. Det är även essentiellt med hög kunskap från alla parter för att uppnå slutmålet (Nyström 2007). Alla projekt är unika och tillför unika lärdomar som är fördelaktiga att ta del av. Samverkan kan användas oberoende av upphandlingsform, entreprenadform, ersättningsform och upphandlingsförfarande (SKL 2019). Samverkan är i motsats till det traditionella byggandet - ett sätt att lägga ner det ekonomiska egenintresset och arbeta tillsammans. Den öppna kommunikationen mellan alla parter minskar risken för konflikter och bidrar till att slutresultatet ska bli så bra som möjligt (Nyström 2007). Samverkan är en bra projektform för aktörer som vill minska risken för oväntade utgifter och kunna påverka under hela processen, samtidigt som de maximerar sin investering (Byggdialog 2023). Dahlberg (2016) menar att i traditionella projekt ofta kan upplevas att aktörerna skyller på varandra om något går fel, vilket leder till kostsamma ändringar och tillägsarbeten - vilket påverkar både relationen mellan parterna och projektet som helhet. Ett samverkansprojekt underlättar ofta i dessa relationer och de fyra nyckelparametrarna handlar om tillit, ömsesidig respekt tillsammans med engagemang, gemensam konfliktlösning och gemensamma mål (Ofrell och Hansson 2012).

1.1.2 Kompetensåterföring

Den svenska arbetsmarknaden rör sig mer frekvent och förändras bland annat genom att individer mer frekvent byter jobb, rör sig geografiskt, samt in- och utträde på arbetsmarknaden (SCB 2016). SCB (2016) menar att det ger ett ökat behov för att organisationer behöver hantera

frågor angående kompetensförsörjning. Att behålla kompetens inom företaget vid personalomsättningar och personalförändringar är jätteviktigt, vilket skapar ett behov för en effektiv kunskapsåterföring (SCB 2016). Svenskt näringsliv (2023) skriver att det är allt viktigare för företagets konkurrenskraft att ha medarbetare med rätt kompetens, eftersom kunskapsinnehållet i de varor och tjänster som produceras i näringslivet stiger. De menar att det är en nyckelkomponent för att företaget ska kunna växa, anställa fler medarbetare, och bidra till den gemensamma välfärden (Svenskt näringsliv 2023). Ericsson (2010) menar att det är viktigt att organisationen arbetar proaktivt i motsats till reaktivt – det vill säga att i efterhand försöka åtgärda olika problem som uppstått.

1.2 Problemformulering

Samverkansprojekt blir mer vanligt och eftertraktat i branschen, och det finns ett tilltagande intresse för att bedriva samverkan i olika former och projekt (Dahlberg 2016). Enligt Boverket (2018) är de största faktorerna till mindre lyckade projekt framförallt brist på kompetens, tid och resurser, samt dålig motivation inom den egna organisationen. De uttrycker att flera aktörer inom branschen anser att erfarenhetsåterföringen är bristfällig, vilket ökar risk för att samma problem upprepas. Kunskapen finns angående hur byggandet ska utföras, men den måste också spridas till berörda aktörer (ibid). Projektens kostnad måste kunna bäras av beställaren. Större komplexa projekt mot den offentliga sektorn finansieras ofta genom skattemedel, där de ofta kommer i deletapper. Projekt kan behöva pausas för att återupptas i senare skede efter första projekteringsfasen, vilket medför att det är extra viktigt med kompetensåterföring för att minimera dubbeljobb och spara både tid och pengar.

1.3 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att skapa en djupare förståelse för hur aktörer värderar och hanterar samverkansprojekt inom byggbranschen idag. Samt hur samverkansprojekt från olika perspektiv från aktörer involverade i ett projekt kan tillföra mervärde för projektet i stort, och hur viktiga lärdomar överförs till andra projekt för att främja kompetensåterföring. Studiens mål är också att belysa hur kompetensåterföring ser ut idag och ge förslag till förbättringar som kan komma till användning i framtiden. För att arbetets process ska tillge adekvata resultat har fem frågeställningar framställts:

1. Vilka för-, respektive nackdelar finns i ett samverkansprojekt?
2. Hur implementeras kompetensåterföring vid samverkansprojekt idag?

3. Vad skiljer den generella samverkansmodellen mot hur samverkan har använts i projektet?
4. Hur påverkas projektets resultat av samverkan i projektgruppen?
5. Hur kan uppföljning i samverkansprojekt förbättras i projekteringsfasen?

1.4 Avgränsningar

1.4.1 Arbetets ramar för samverkansprojekt

Arbetet avgränsas till ett samverkansprojekt i en fallstudie, för att med tydlighet få adekvata resultat hur kompetensåterföring används idag.

I skrivande stund är produktionsstart för projektet fördröjd, därför avgränsas arbetet till projekteringsfasen. Projekteringen i projektet för fallstudien är utförd som totalentreprenad i partnering och därmed anses studien att reflektera med god trovärdighet för likvärdiga samverkansprojekt.

Organisationskultur är ett djupt och komplext ämne som är svårt att påverka under en kort period, därför avgränsas arbetet genom att behandla ämnet övergripande. Förslag till åtgärder kommer att framföras, men dessa åtgärdsförslag omfattar inte hur de ska implementeras i organisationen. Detta initiativ bör komma från organisationens ledning.

1.4.2 Begrepp angående samverkan

Arbetet omfattar samverkansprojekt, där samverkan är ett brett begrepp. Genomlöpande i arbetet uppkommer både orden *partnering* och *samverkan*, där *partnering* är en samverkansform och som har benämnts framförallt som samverkan sedan 2017 (ISO 44001:2017, IDT). Kadefors och Ericsson (2014) beskriver att *partnering* brukar användas som ett övergripande begrepp med någon form av formaliserad samverkan. De skriver att svensk anläggningssektor använder begreppet Utökad samverkan där det kopplas till en svensk modell, men där *partnering* är ett mer internationellt begrepp (Kadefors och Ericsson 2014). I studien kommer begreppet hänvisas till samverkan, men till både litteraturstudie och den empiriska studien där ordet *partnering* benämnts så kvarstår det för att behålla ursprung, samt för att förtydliga vilken typ av samarbetsform som påtalas.

1.5 Disposition

Arbetet är disponerat i sex stycken delkapitel, som tillsammans utgör en fördelning av kunskap inom ämnet för att ge läsaren en fördelaktig och enklare informationshämtning. Efter de skrivna kapitlen finns en referenshanteringslista över vilka källor som använts. I bilagorna redovisas intervjuguide, partneringöverenskommelse och utskick till respondenter.

Kapitel 1: Inledning - Det första kapitlet presenterar bakgrund till samverkansprojekt och kompetensåterföring. Här redogörs också en problemformulering och de fyra frågeställningarna som skapats för att främja arbetets syfte. Kapitlet avslutas med arbetets avgränsningar och disposition.

Kapitel 2: Metod - Det andra kapitlet beskriver arbetets metod, urval och process. Här redogörs utförandet av datainsamling inför litteraturstudie, intervjuprocessen och dess urval av respondenter, samt studiens validitet och etik.

Kapitel 3: Teori - Det tredje kapitlet presenterar den teoretiska bakgrund som skapats från en datainsamling av litteraturstudie. Teorikapitlets syfte är att redogöra för relevanta begrepp och ämnen som arbetet omfattar.

Kapitel 4: Empiri - Det fjärde kapitlet presenterar den empiriska studien, som baseras på svar från intervjuer av elva individer inom projektgruppen, samt två externa yrkesaktiva inom samverkansprojekt. Intervjuguide finns bifogad som bilaga 1. Kapitlets struktur har sex övergripande teman: beskrivning av fallstudien - skandiaporten, samverkan, samverkansmodell, kommunikation, kompetensåterföring samt samverkan i framtiden.

Kapitel 5: Diskussion och analys - Det femte kapitlet innehåller en analys och diskussion av arbetets teori och empiriavsnitt. Kapitlets struktur har fyra övergripande teman: samverkan, samverkansmodell, kommunikation samt kompetensåterföring.

Kapitel 6: Slutsats - Det sjätte kapitlet svarar för de fem frågeställningarna som arbetet fokuserar på efter resultat av teori och empiri. Här presenteras också förslag till framtida studier.

2. Metod

Det andra kapitlet beskriver arbetets metod, urval och process. Här redogörs utförandet av datainsamling inför litteraturstudie, intervjuprocessen och dess urval av respondenter, samt validitet och etik.

Detta arbete har genomförts som en fallstudie, med kvalitativ informationsmetodik och deduktivt arbetssätt. Metoden har valts för att på egen hand, under en begränsad tid, tillbringa fördjupad kunskap kring erfarenhetsåterföring inom samverkansprojekt. För att skapa en helhetsbild som ska utgöra grunden för empirin, används fysiska intervjuer. Det möjliggör en undersökning från perspektiv av respondenternas erfarenhet. Litteraturstudien ligger till grund för en övergripande förståelse över projektformen. Tillsammans med problemformuleringen och frågeställningarna skapades intervjufrågor för att besvara dem, utefter en intervjuguide som presenteras i bilaga 1.

2.1 Intervju

Syftet med en *intervju* är att få kunskap angående intervjupersonens eller personernas värld (Olsson och Sörensen 2021). Enligt Olsson och Sörensen (2021) består en intervju av samtal kring empiri, logiska begrepp eller emotionella vardagsperspektiv. De menar också att intervjumodellen måste innefatta tre saker: Intervjun ska utföras i dialog mellan två eller fler individer, där samarbetsvilligt klimat måste skapas för att den intervjuade individen ska ge så tillförlitliga och bra svar som möjligt. Den intervjuade individen måste få känna sig viktig och få berätta hela sin mening utan att bli avbruten. Svaren från den intervjuade individen får inte heller vara påverkade från andra eller övriga faktorer – det är viktigt att svaren är tillförlitliga. Svaren ska också vara giltiga och svara för den information som intervjuaren efterfrågar (Olsson, Sörensen 2021). För att en intervju ska bli bra krävs det att frågeställningen har beaktat varför och hur vad som ska undersökas redan innan intervjuerna påbörjas. I en kvalitativ intervju är målet att få nyanserade kvalitativa beskrivningar, där intervjun eftersträvar otolkade beskrivningar. Med deskriptivitet uppnås en så tillförlitlig bild som möjligt av vad den intervjuade individen upplever i den specifika frågeställningen. Den kvalitativa forskningsintervjun samlar in förutsättningslösa beskrivningar av relevanta ämnen från den intervjuade personen eller personerna. Med medveten förutsättning utgår inte frågeställningarna ifrån färdigformulerade intervjuguider, utan de skapas efter de rådande förutsättningarna. Det är viktigt att intervjuaren inte överför sina egna tankar till den person som berättar då det hade förlorat kvalitén och tillförlitligheten till intervjumetoden (Olsson och Sörensen 2021).

2.1.1 Urval av respondenter

Respondenter valdes inom projektgruppen för fallstudien, samt två externa individer utanför projektet. Studiens empiriska material baseras på intervjuer av beställare, konsult, entreprenör, underentreprenör, partneringledare samt samverkansspecialist. Val av lämpliga respondenter baserades på respondenternas roll, samt deras erfarenhet av samverkan. Respondenternas roller är senior och biträdande projektledare, projektchef, produktionschef, teknikansvarig, uppdragsledare, regionchef, samverkansspecialist samt partneringledare – varav två individer är externt relaterade till projektet. Elva respondenter arbetar på stora bolag, två respondenter arbetar på mindre bolag.

Urvalet av respondenter utfördes som ett strategiskt urval efter rådgivning med författarens biträdande handledare, där denne presenterade intressanta individer som har en betydande roll för projektet som fallstudien fokuserar på. För att säkerställa en jämn fördelning av respondenter gjordes urval för att minst en individ från varje aktör var med. För att få en djupare förståelse över både projektets och entreprenörens samverkansmodell valdes att intervjua både extern och intern partneringledare, varav en arbetade med projektet. Sammanlagt intervjuades tretton personer, varav elva personer var involverade i projektet. Intervjustudien begränsades till tretton intervjuer då författaren ansåg att det gav erforderlig, tillförlitlig och värdefull data för studien.

Inför intervjun fick varje respondent ett mejl som gav en kortare beskrivning om vad intervjun gick ut på, hur det empiriska materialet skulle samlas in, samt hur person- och organisationsuppgifter skulle hanteras. Det aktuella informationsmejlet finns redovisat i bilaga 3. Därefter presenterades studien och dess upplägg genom en kort introduktion om studiens syfte under en projektstudiodag som hålls regelbundet på projektkontoret, innan intervjuerna genomfördes. Till de intervjuer som utfördes i senare skede fick respondenten informationsmejl, därefter en kort introduktion innan intervjun startade.

2.1.2 Förstudie

Arbetets *förstudie* utgjordes av *datainsamling* baserad på hemsidor inom branschen, facklitteratur och artiklar - samt en ostrukturerad kvalitativ intervju.

Datainsamlingen gjordes för att arbetet skulle få en *teoretisk referensram*, där teorin behandlar samverkan, kompetensåterföring samt information om fallstudien och dess aktörer. För att säkerställa en bra grund till intervjuerna som senare ska komma att presenteras i det empiriska avsnittet, valdes utförandet av en kvalitativ studie. En kvalitativ studie ger djupare förståelse för arbetet än vad en kvantitativ studie gör.

Intervjun till förstudien utfördes med syfte att få en grundligare förståelse över projektet och alla aktörers roller till projektet, där respondenten hade lång erfarenhet av samverkansprojekt – både från tidigare projekt med samma beställare och i det aktuella projektet som behandlas som fallstudie i detta arbete. Intervjun var ostrukturerad och behandlades som öppet samtal. Det fanns inga svarsalternativ utan frågorna uppmanade respondenten att svara fritt med egna ord. Intervjun låg till grund för ökad förståelse och finns inte redovisad i arbetet. Frågorna hölls inom ramarna för vad arbetet ska undersökas, och efter avslutad intervju framförde respondenten förslag på respondenter att intervjuas till huvudstudien.

2.1.3 Huvudstudie

De kvalitativa intervjuerna utfördes med ett semi-strukturerat arbetssätt, med syfte att få utvecklande svar. Intervjufrågorna hade en hög grad av standardisering. Alla intervjuer följde samma mall, där svaren analyserades under processens gång och följdfrågor ställdes kontinuerligt beroende på respondentens svar. De respondenter som inte arbetar i projektet fick besvara intervjufrågor efter samma intervjuguide, där de projektspecifika frågorna ställdes mer allmänt angående samverkansprojekt. Det fanns inga färdiga svarsalternativ, utan intervjufrågorna uppmanade respondenten att svara fritt med egna ord efter deras egen erfarenhet. Intervjufrågorna följde en mall inom utvalda områden för att säkerställa att intervjun skulle ge adekvat resultat med avseende på arbetets syfte. Intervjumallen till intervjuerna finns presenterad under bilaga 1.

Alla intervjuer spelades in efter godkännande av respektive respondent. Transkriberingen är ej redovisad i arbetet över respondenternas enskilda svar med avseende till anonymisering. Resultatet av intervjuerna redovisas istället som löpande text i empiriavsnittet, se avsnitt 4. En av intervjuerna innefattade ett teknikstrul med inspelning, där inspelningen avbröts under en kort tid av samtalet. Den delen kompletterades i efterhand tillsammans med respondenten.

Sju intervjuer utfördes på projektkontoret i Göteborg. En av intervjuerna utfördes på respondentens arbetsplats, också i Göteborg. På grund av geografiskt avstånd och sjukdom, gjordes fem av intervjuerna över teams. Intervjuerna påbörjades med en kort introduktion, förtydligande information om transkribering samt anonymisering, och hantering av deras svar, samt ett godkännande av inspelning. Intervjuerna tog i genomsnitt 30–40 minuter.

2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) finns det två forskningsmetoder - *kvalitativ och kvantitativ metod*. Vid kvalitativ metod eftersträvas att åstadkomma en helhetsbeskrivning av det undersökta ämnet genom generalisering (Kvale och Brinkmann 2014). Denna typ av metod tenderar att omfatta mindre typer av informationsinsamlingen än större likt kvantitativa undersökningar. Kvalitativ data ger djupare förståelse men skapar större svårighet för analys av datan (Nationalencyklopedin, u.å. B). En kvalitativ metod karakteriserar beskrivningar eller modeller, som beskriver ett fenomen eller sammanhang. Enligt Olsson och Sörensen (2021) är syftet med insamling av information att upptäcka/få kännedom, kring mönster. De beskriver att kvalitativ metod är ett systematiskt tillvägagångssätt för att gestalta något, och lämpar sig inte för att beskriva mängd, storlek eller kvantitet i ett projekt. Kvalitativ insamlingsmetod är också tidskrävande. Olsson och Sörensen (2021) beskriver att metoden sker systematiskt och sammanfattande för kategoribestämning, informationsinsamling och analys sker i växelverkan. De skriver också att kontinuerliga jämförelser görs, olikheter och likheter undersöks. Enheter och kategorier bearbetas, samt att beskrivningskategorier skapas. Även att det är svårt att standardisera genom kvalitativ insamlingsmetod (Olsson och Sörensen 2021).

Kvalitativ metod kan vara fördelaktigt att använda till intervju, fallstudie, observation, fokusgrupp och skrivna texter – där språket som ska användas kallas diskurs (Olsson och Sörensen 2021). Det är en central ställning i den moderna samhällsvetenskapen och kännetecknas av att det alltid är någon som talar, att det alltid handlar om något, och att det riktas till en eller flera bestämda personer (Olsson och Sörensen 2021). Materialet ska även transkriberas, oavsett tal eller skriven berättelse – vilket betyder att det inhämtade materialet ska skrivas ner ordagrant. Därefter ska materialet selekteras och bearbetas för att formulera texten mer koncentrerad till den metod som används. Den kvalitativa informationsmetoden är ett ämnesinriktat samtal mellan två eller fler personer om ett ämne alla parter har intresse av, där ämnet är intervjupersonen eller personernas livsvärld (Olsson och Sörensen 2021).

Vid kvantitativ metod samlas empiriska och kvantifierbara data in för att sedan sammanfattas i statistisk form för att analyseras (Olsson och Sörensen 2021). Det är en metod som utgår från ett representativt urval i en befolkning eller grupp med avseende att mäta samband, fördelning och variation. Kvantitativ metod används ofta vid större informationsinsamling. Kvalitativ data är utformat för att samla in ren fakta och är ofta både strukturerad och statistisk (Nationalencyklopedin 2023C). Enligt Olsson och Sörensen (2021) är det som karakteriserar en kvantitativ metod bland annat standardisering, uppgifter om kvantitet och strukturerade instrument där informationsinsamlingen och analysen är separerade. Det är en generaliserande metod med deduktiv statistisk analys (Olsson och Sörensen 2021).

2.2.1 Standardisering

Olsson och Sörensen (2021) skriver att både kvalitativ och kvantitativ metod kan innefatta intervjuer. En *standardiserad* intervju har syfte att minska intervjuarens inflytande på intervjun, där den intervjuade individen får ge svar enligt fasta svarsalternativ. Det ger inte möjlighet för att ställa frågorna i annan ordning, eller med andra ord, och situationen ser likadan ut mellan intervjupersonerna (Olsson och Sörensen 2021)

2.2.2 Strukturering

Med *hög grad av strukturering* är frågor i intervjun formulerade för att de ska uppfattas likvärdigt oberoende av intervjupersoner. Det är i motsats till *låg grad av strukturering*, där intervjupersonen fritt kan tolka frågorna beroende av egen erfarenhet, värderingar, språkvanor och önskningsar med mera (Olsson och Sörensen 2021). Olsson och Sörensen (2021) påtalar att en *ostrukturerad* intervju används för att öka intervjupersonens samarbetsvilja, samtidigt som det ökar möjligheten för att få intressanta och väsentliga upplysningar som annars skulle kunna missas på grund av intervjuarens förutfattade meningar (Olsson och Sörensen 2021)

Standardisering och strukturering vid intervjuer och enkäter kan kombineras enligt Olsson och Sörensen (2021). De har beskrivits och illustrerats enligt tabell 1.

Tabell 1: Standardisering och strukturering vid intervjuer och enkäter. (Olsson och Sörensen 2021)

	Hög grad av strukturering	Låg grad av strukturering
Hög grad av standardisering	Enkät/Intervjuer med fasta svarsalternativ Kvantitativ analys av enkät/intervjusvar	Enkät/Intervjuer med öppna frågor Projektiva metoder, t.ex. Rorschach-test
Låg grad av standardisering	Läkarens upptagning av tidigare sjukdomshistoria Fokuserade intervjuer	Kvalitativ analys av intervjusvar Journalistiska intervjuer

Under en intervju finns möjlighet för feltolkningar kring vad intervjupersonen menar, alternativt underförstådda antaganden om intervjupersonens kunskaper, beteende och inställning. Andra felkällor menar Olsson och Sörensen (2021) kan handla om det rum som intervjun utförs i, om det finns någon som kan höra eller om någon mobiltelefon ringer. De påtalar att det är viktigt att lyssna in både de direkta och indirekta uttalanden för att även få med de påståenden som kan tolkas mellan raderna, och där också direkt återkoppla och få en bekräftelse av intervjupersonen om intervjuaren tolkar det rätt eller fel. Det är viktigt att vara lyhörd och skapa en öppenhet för det som sägs och inte (Olsson och Sörensen 2021).

2.2.3 Fallstudie

Fallstudie är en datainsamlingsmetod för vetenskap och forskning av ett särskilt fenomen, till exempel individ eller grupp (Nationalencyklopedin 2023A). Yin (2007) beskriver att det är ett specifikt fall som undersöks och det är viktigt att fallet väljs ut med noggrannhet. Det används i större sammanhang för att användas till nyansering, fördjupning och utveckling av begrepp och teorier - även för att illustrera eller stärka hypoteser. Det kan också användas av organisationer eller ett samhälle (Nationalencyklopedin 2023A.). Resultat från varje fallstudie kan samlas till ett område, där den samlade kunskapen från tidigare studier kan öka förståelse inom ämnet (Abrahamson Löfström och Rombach 2020). Fallstudie är fördelaktigt för att svara på frågor som "hur" eller "varför" (Yin 2007).

2.2.4 Induktiv, deduktiv och abduktiv metod

Vid *induktiv metod* används enskilda eller kvantitativa iakttagelser som skapar en teori byggd på generella omdömen. Det är en grundad teori som lägger stor vikt vid forskarens empiriska iakttagelser (Abrahamson Löfström och Rombach 2020). Här är alla relevanta händelser under intervjun viktigt att transkribera för att få med helheten och ge relevant analys. Vid *deduktiv metod* används en eller flera premisser som kan konstateras vara sanna, och därifrån dra logisk slutsats kring det allmänna fallet. Vid en forskningsmetod som i högre grad låter teori styra analysen så finns det mer utrymme för inte ha en lika omfattande transkribering (Abrahamson Löfström och Rombach 2020). Abduktiv metod är en metod som har inslag av både induktiv och deduktiv metod, där forskaren lägger grunden från empirin och betraktar det teoretiska elementet (Olsson Sörensen 2021).

2.3 Litteraturstudie

En *litteraturstudie* är en systematisk, metodisk och kritisk granskning av litteratur utifrån ett vetenskapligt syfte. Litteraturen som granskas utgörs av vetenskaplig litteratur, det vill säga vetenskapliga publikationer, som avhandlingar och artiklar i vetenskapliga tidskrifter (GU 2016). Den vetenskapliga litteraturen omnämns i referenshanteringen i slutet av rapporten.

2.3.1 Datainsamling

För den teoretiska grunden i litteraturstudien används *datainsamling*. Datainsamlingen har utförts genom rapporter, vetenskapliga artiklar/studier, fysiska böcker samt via sökmotorer likt Google, Nationalencyklopedin, LUBsearch, Procsibe och LUBcat. De relevanta nyckelord som har nyttjats för datainsamlingen är bland annat; **samverkan**, **partnering**, **konstruktion**, **kompetens**, **förbättringsarbete**, **byggbransch** och **projektering**.

I samband med datainsamling utfördes avgränsning av texter med hjälp av exklusions- och inklusionskriterier. De inkluderande texterna är refereegranskade, därmed expertgranskade av någon sakkunnig. Dessa har valts för att upprätthålla objektivitet samt tillföra en hög vetenskaplig standard i rapporten. De exkluderade texterna har inte varit refereegranskade, alternativt inte källhänvisat till ursprung för en mer utförlig kvalitetsgranskning, och därmed inte tillfört en hög reliabilitet för datainsamlingen. Andra kriterier som tillfört exkludering är texter som är subjektivt vinklade och därmed inte varit motiverade till att användas till litteraturstudien i denna fallstudie. Det är i motsats till kapitel 4 - Empiri, där det oundvikligt blir subjektiva svar om vad respondenterna anser angående samverkansprojekt.

2.3.2 Observation

Olsson och Sörensen (2015) beskriver att observationer både kan vara kvantitativa som kvalitativa, och där de kan användas indirekt, direkt eller genom deltagande. Observationen kan vara strukturerad eller ostrukturerad.

Indirekt observation är då forskaren observerar genom avläsning, till exempel mätvärden för instrument. Det till skillnad från att själv observera vad som sker eller som inte direkt kan uppfattas. Mätinstrument kan vara EKG, bullermätare med mera. Direkt observation är det som forskaren kan se eller iaktta i den naturliga kontexten (Olsson och Sörensen 2021).

En ostrukturerad observation görs för att inhämta information kring ett visst problemområde i utforskande syfte (Olsson och Sörensen 2021). Observationsgruppen ska vara väl definierad och göra det lätt för forskaren att identifiera beteenden. Det ska finnas ett observationsschema för att lättare identifiera beteenden och registrera direkt när de uppstår, samt analysera och tolka

fristående utan att interagera i observationen. En strukturerad observation är i motsats till den ostrukturerade – ett förberett preciserat program där de beteenden och situationer är preciserade innan (Olsson och Sörensen 2015).

2.4 Validitet och etik

Till datainsamlingen har varje text analyserats var för sig och sedan i relation till helheten i rapporten för att *kvalitetsgranska* den. Det viktigaste och mest adekvata innehållet i texterna har använts för att bibehålla fokusområdet, resterande har reducerats eller inte valts ut. De inkluderande texterna är refereegranskade, samt under hela datainsamlingen - jämförda mot varandra för att framhålla reliabilitet samt likheter och skillnader.

Respondenterna har lämnat samtycke till intervjuerna, och informerats i ett informationsmejl hur deras uppgifter och deras utsagor kommer att behandlas. Det påmindes också inför intervjun. Alla intervjuer har transkriberats och anonymiserats, där varje respondent har fått möjlighet att beakta sin transkribering i efterhand för att minimera risken för feltolkning. De har haft möjlighet att korrigera, lägga till eller ta bort delar av sitt material om de önskat det. Även med hjälp av inspelningsverktyg, finns risk för att intervjuaren misstolkar eller uppfattar respondentens svar på ett annat vis än vad respondenten menade. En av intervjuerna innefattade ett teknikstrul med inspelning, så den aktuella intervjun kompletterades i efterhand tillsammans med respondenten.

Val av metod för ett arbete inom forskning har avgörande betydelse för resultatets värde och karaktär. Vetenskapsrådet definierar *etik* som medveten, reflekterad och motiverad moral – som ges en så klar formulering som möjligt och som framställs som ett system. Etiken är teori för moralen (2017). Forskningsetiken rör frågor om hur individer som medverkar i forskningen som försökspersoner eller informanter får behandlas, gällande *individskyddskravet*. Individskyddskravet innefattar *informationskrav*, *samtyckeskrav*, *konfidentialitetskrav*, samt *nyttjandekrav*. De skriver också att studier som bygger på empiriskt material bör präglas av en systematisk och kritisk analys av noggrant insamlade data. Möjliga felkällor ska identifieras och diskuteras. Argumenten ska formuleras med tydlighet och även vara relevanta för den slutsats man vill dra. Arbetssättet ska ha en klar ordning och struktur. Forskningen måste innebära systematiskt sökande efter kunskap (VR 2017).

Vetenskapsrådet (2017) menar också att tillförlitligheten för arbetet ska värderas efter resultatet. Det är en del av undersökningen och är viktig i förhållande till analys av arbetets kvalitet. Det absolut viktigaste är att beakta felkällor, med fokus på tydlighet, kritiskt tänkande och ärlighet. Det gäller att analysera felkällor som inte bara begränsar sig till det som ryms inom ramen för

det synsätt som valts ut, utan också försöka bredda perspektivet – redovisa utgångspunkten för analysen och dess begränsningar (VR 2017).

Konfidentialitet handlar om att inte sprida uppgifter som fåtts i förtroende och innebär skydd mot att obehöriga får ta del av uppgifterna (VR 2017). Anonymisering av respondenterna görs för att det ska bli svårt och så gott som omöjligt att påvisa ett visst svar till en bestämd individ.

Vetenskapsrådet menar att i vissa typer av studier är de enskilda individernas identitet inte intressanta, exempelvis i studier om variationer i inställningar till en viss fråga i en bestämd grupp över tid. Anonymisering kan tillföra att en hel grupp stigmatiseras eller diskrimineras genom publicering av vissa forskningsresultat, även om ingen enskild person kan identifieras vilket kan anses vara en risk. Men det är dock omöjligt att garantera att ingen utanför forskargruppen någonsin ska få ta del av materialet eller de uppgifter som samlats in.

Vetenskapsrådet menar att det måste framgå vilka åtgärder som har vidtagits för att förhindra, eller minska, risken för att känsliga personuppgifter ska spridas (VR 2017).

En valid och tydlig redovisning av bakgrunden till arbetet bör alltid finnas med i det som publiceras, vilket innebär att man citerar och hänvisar till tidigare publikationer eller forskningsarbeten (VR 2017). Beskrivning av material och metod måste vara så pass tydlig och detaljerad att respektive läsare kan avgöra den vetenskapliga kvaliteten eller tyngden av resultaten. De arbeten som baseras på empiriska data och statistiska metoder måste redovisa bortfall och exkluderade observationer, samt skäl till varför de exkluderades. Vid empirisk forskning krävs redovisning av källmaterial och belegg för de påståenden som görs i arbetet. Att dessa krav uppfylls är en förutsättning för att andra forskare ska kunna kontrollera resultaten och för att man ska kunna bedöma kvaliteten på forskningen och betydelsen av resultatet (VR 2017).

Presentationen av arbetets resultat och slutsats ska vara rättvisande mot innehållet. Det är viktigt att förutsättningarna presenteras för de slutsatser som dras, slutsatsernas begränsningar och tillämpningsområden och också en diskussion för möjliga invändningar. Det är också viktigt att det som framställs av författaren aktivt diskuteras, för att påvisa sina resultat. Forskaren bör också redovisa argument som kan tala emot tesen och försöka bemöta dessa i texten (VR 2017).

2.5 Arbetets trovärdighet

Arbetet valdes att genomföras som en kvalitativ studie, då det ger en djupare förståelse än en kvantitativ studie. Bearbetning av artiklar, litteratur och informationsinsamling har hanterats genom inkludering och exkludering av texter, beroende av textens trovärdighet. Inkluderade texter har varit refereegranskade, alternativt trovärdiga genom information från aktiva yrkeserfarna individer. Exkluderade texter har inte haft hög trovärdighet, alternativt subjektivt

speglade. Det i motsats till empiristudien, där det oundvikligt blir subjektivt vinklat beroende av respondenternas svar.

Med avseende på en bred teori och intervjuer av yrkeserfarna individer med lång erfarenhet av samverkansprojekt anses validitet och trovärdighet för arbetet vara hög. Intervjuerna har varit ett mindre antal, men både väl genomarbetat och representerat genom ett medvetet urval av respondenter med fokus på spridning för att representera de olika aktörerna i projektet. Därmed ökar arbetets trovärdighet. Respondenterna representerar både beställare, konsulter, underentreprenörer och samverkansledare. Trovärdigheten ökar genom att intervjuerna behandlades konfidentiellt från etiskt perspektiv, både för att skydda respondenten och respondentens företag. Respondenten fick möjlighet att prata öppet utan att tänka på hur deras svar skulle kunna påverka relationen till andra aktörer i projektgruppen. Respondenterna fick öppet berätta efter semi-strukturerade intervjufrågor. I princip alla respondenter arbetar i samma projekt, vilket kan bidra till att de har en relativt lik samsyn på vad samverkansprojekt innebär. Det anses dock inte förändra arbetets trovärdighet nämnvärt.

För att förtydliga hur kompetensåterföring inom samverkansprojekt främjas inom branschen valdes att betrakta ett specifikt projekt. Alla projekt är unika med olika förutsättningar och utmaningar, därmed är det svårt att direkt sammankoppla arbetets resultat till alla andra projekt. Med avseende på att projektets produktionsstart har uppskjutits, beaktades endast projekteringsfasen. Under empiristudien framkom att det ofta är i fas två, produktionsfasen, som de flesta problem och konflikter uppstår, vilket gör att analys av projektet i senare skede hade haft möjlighet att beakta konflikthanteringen i ett större perspektiv.

Med avseende på en bred teori och intervjuer av yrkeserfarna individer med lång erfarenhet av samverkansprojekt, anses validiteten för arbetet vara hög.

3. Teori

Det tredje kapitlet presenterar den teoretiska bakgrund som skapats från en datainsamling av litteraturstudie. Teorikapitlets syfte är att redogöra för relevanta begrepp och ämnen som arbetet omfattar.

3.1 Samverkan

"I stället för att byggherrar och entreprenörer är motparter, blir de medarbetare i samma projektorganisation. Samverkan, utökad samverkan, förtroendeentreprenad eller kundsamverkan är bara olika namn på ett strukturerat sätt att arbeta i samverkan. Oavsett vad du väljer att kalla formen är syftet med samverkansprojekt att tillsammans åstadkomma ett bättre resultat än var för sig" (SKL 2019).

3.1.1 Historik - då till nu

Samverkan utvecklades i entreprenader i USA under 1980-talet som ett sätt att undvika tvister och höga kostnader i offentligt upphandlade anläggningsprojekt (Kadefors och Eriksson 2014). Syftet med projektformen var att anläggningsbranschens aktörer skulle samarbeta istället för att konfrontera varandra och ägna sig åt konflikthantering. De första samverkansentreprenaderna i Sverige kan spåras till 90-talet, men det tog ett antal år innan samverkansformen accepterades i den traditionella samhällsbyggnadsbranschen, till skillnad mot idag där det är mer etablerat och används ofta på större infrastrukturprojekt (SKL 2019). Samverkan är ett bra tillvägagångssätt i flera projekt, men inte för alla projekt och inte heller för alla organisationer (Byggherrarna 2023). Samverkan kan användas oberoende av upphandlingsform, entreprenadform, ersättningsform och upphandlingsförfarande (SKL 2019). Det grundläggande intresset för samverkansprojekt är att tidigt utveckla ett bra samarbete mellan parterna för att det ska främja en bra projektorganisation, där parterna ser varandra som medspelare och inte motparter (Ofrell och Hansson 2012). Det är framförallt lämpligt med samverkan vid projekt med många osäkerhetsfaktorer där det finns fler tekniska komplexiteter, exempelvis de projekt som är svåra att fullständigt definiera inför upphandling. Det vill säga komplexa projekt med stora osäkerheter, förväntade förändringar och stora risker där prognosticerad kostnad, produktionstid eller omfattning förväntas bli svåra att innehålla (Byggherrarna 2023). Kadefors och Eriksson (2014) ger ett relevant exempel angående att arbeten under mark är mer osäkra än arbeten över mark, eftersom de geotekniska förutsättningarna är svåra att undersöka helt korrekt i tidigt skede. Det är samma med mer komplexa konstruktioner där det ska in flera installationer och mycket teknik likt det finns på sjukhus - vilket kräver bättre samarbete än till exempel hallbyggnader och bostäder. Samverkansprojekt medför också ofta en större initial kostnad för att integrera en organisation, och därmed krävs en större storlek på projektet för att projektformen ska vara

motiverad (Kadefors och Eriksson 2014). Det är viktigt att skapa gemensamma mål och formulera ett tydligt arbetssätt för att beskriva projektets ambition. Gemensamma mål står för att aktörerna ska uppmärksamma och ställa upp på övriga intressenternas målsättningar (Ofrell och Hansson 2012).

3.1.2 Upphandling av samverkansprojekt

Större delen av Sveriges projekt upphandlas genom offentlig upphandling, och får inte strida mot lagen om offentlig upphandling (SKL 2019). Lagen om offentlig upphandling (LOU) gäller för all offentlig upphandling av varor, tjänster och byggtreprenader som inte omfattas av någon annan upphandlingslag eller av något specifikt undantag som gäller i den enskilda upphandlingen (Konkurrensverket 2023). I tidigt skede måste det därmed vara känt för alla anbudsgivare att beställaren önskar upphandla ett arbete som ska genomföras med samverkan (SKL 2019). Det finns ett relativt stort utrymme inom LOU att handla upp utifrån mjuka parametrar, till exempel erfarenhet och kompetens, så länge det görs för att identifiera det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Inte heller intervjuer i upphandlingsprocessen strider mot LOU så länge du är konsekvent och transparent och ställer frågor inom områden som har betydelse för utförandet av entreprenaden (SKL 2019). När offentlig sektor köper varor, tjänster eller byggtreprenader sker det oftast genom en offentlig upphandling. Offentlig upphandling är en lagreglerad inköpsprocess som ska se till att offentliga inköp öppnas för konkurrens och att offentliga medel används så effektivt som möjligt (Konkurrensverket 2023). Den offentliga upphandlingen regleras bland annat av LOU. Reglerna för offentlig upphandling bygger på EU-direktiv. Direktiv utgör en viktig del i arbetet med att främja fri rörlighet för varor och tjänster inom EU. Genom att följa de svenska upphandlingsreglerna uppfyller upphandlande myndigheter och enheter de skyldigheter som följer av EU-rätten (Konkurrensverket 2023).

Vid upphandling av ett samverkansprojekt väljs modellen i samråd i tidigt skede, i enstaka projekt kan modellen väljas efteråt - där har parterna möjlighet att påverka sina egna drivkrafter och incitament. Enligt Trafikverket beaktas tidiga skeden som idéstadiet innan de formella planeringsprocesserna har börjat (2021). I det tidiga stadiet finns möjlighet att beröra förutsättningarna, att identifiera problem och förutsättningslöst lösa innovativa lösningar med hänsyn till funktion och utförande - vilket i efterhand ger möjlighet för att genomsyra den efterföljande planeringen och utförandet (Trafikverket 2021). Förtroendet mellan parterna kan vara en stor utmaning, och kan tillföra svårigheter för att komma överens - vilket är en av de stora nackdelarna till den aktuella projektform (Nyström 2007). Det är fördelaktigt att välja entreprenör i tidigt skede så att det finns större möjlighet att skapa lösningar tillsammans och ge dem kunskap och erfarenhet angående projektet så det kan starta i god tid. Det krävs att handlingarna är kvalitetssäkrade ur ett produktionsperspektiv (SKL 2019).

Enligt Kadefors och Eriksson (2014) finns det framförallt fyra processer som finns med och förknippas av ett samverkansprojekt:

- “Workshops för att skapa ett bra team.
- Gemensamma mål som är tydligt beskrivna i ett dokument, benämnt som partneringdeklaration/partnering charter.
- Struktur för konflikthantering, med syfte att konflikter ska lösas på låga nivåer och inte hamna i varken domstol eller skiljedom.
- Struktur för innovation för att driva fram kontinuerliga förbättringar, samt följa upp hur projektet framskrider/utvecklas.”

Trafikverket (2021) menar att arbetet med en bred överenskommelse behöver upprätta avtal om specifika frågor. Dessa avtal reglerar även ofta finansiella frågor, de bör ha ett långsiktigt perspektiv och vara tidssatta. De bör också kompletteras med en uppföljningsbar handlingsplan för ett eller flera år. Samordnade och gemensamma lösningar mellan olika aktörer innebär att förhandlingar blir en viktig del genom hela processen. Lösningarna behöver anpassas så att den största nyttan åstadkoms samtidigt som man tar hänsyn till alla involverade parter intressen och behov (Trafikverket 2021).

3.1.3 Projektsamverkan och strategisk samverkan.

Enligt Kadefors och Eriksson (2014) förstärks fördelarna av att arbeta i samverkansformen partnering i *strategisk partnering* – där lärdomar från tidigare projekt förs vidare till nästkommande projekt. Med strategisk partnering skapas fler långsiktiga värden och processen kan effektivisera bort de mindre värdeskapande momenten. Det leder till att mer tid och kraft kan läggas på utveckling av samverkan än på upphandlingar. De menar också att tidsåtgången minskar, samt att det blir bättre inköp och kostnadskontroll (Kadefors Eriksson 2014).

3.1.4 Samverkansmodell

Kadefors och Eriksson (2014) beskriver också att det är viktigt att aktörerna har förtroende för varandra, engagemang, gemensamma mål, ha en gemensam konflikthantering, öppenhet och jobba för ständiga förbättringar. Det är oberoende av vilken upphandlings-, entreprenad-, eller ersättningsform där fokus är att samverka i motsats till de traditionella formerna. Andra samverkansfrämjande egenskaper framtagas som riktpolis och incitament eller löpande räkning tillsammans med öppna böcker (Kadefors och Ericsson 2014). De menar att det är ett bra sätt att hantera osäkerheter genom att integrera ett bättre samarbete med entreprenören, där risker kan vara både dyra och osäkra. Även i projekt som har stor innovationspotential, där det också ger möjlighet för att hantera risker och kostnader (Kadefors och Ericsson 2014). Dahlström (2016) beskriver att det inte finns en enda vedertagen definition av hur ett samverkansprojekt ska utföras, vilket leder till att flera aktörer kan ha olika uppfattning om hur samverkansprojektet ska utföras. Kadefors och Ericsson (2014) beskriver att det kostar att integrera en organisation och därför

behövs ett större projekt för att den kostnaden ska kunna motiveras. Fernström (2012) menar att alla aktörer vill optimera sin del i processen, men att det också gäller att se processen i sin helhet vilket underlättas genom samverkan.

Kadefors och Eriksson (2014) skriver att samverkansprojekt kan bestå av outtalade processer vilket kan skapa risk för förenklade och naiva förväntningar för konfliktfritt samarbete. Att organisera ett komplext samverkansprojekt med många aktörer kräver nogra strukturering. Modell för samverkan kan se olika ut, beroende på projekteringsprocesser och organisationer (Kadefors och Ericsson 2014). Dahlström (2016) menar att samverkanskontrakt bör innefatta teman i riktlinje för olika aktiviteter för att aktörer och individer ska lära känna varandra och skapa samsyn till projektet. Det blir ett bättre samverkansklimat om individerna snabbt lär känna varandra och det underlättar framtiden för projektet (Kadefors och Ericsson 2014). Genom samsyn skapas förtroende och främjar kompetensåterföring och kommunikation mellan parterna (Kadefors och Ericsson 2014). Nyström (2007) menar att det inte alltid går att ha gemensamma ekonomiska mål, men att det däremot går att ha gemensamma mål för exempelvis säkerhet, respekt på arbetsplatsen etcetera. Det är dock essentiellt med god tillit till alla parter, vilket kan främjas genom gott rykte från andra samverkansprojekt, eller genom att aktörerna har liknande arbetssätt och kultur redan innan det aktuella projektet initieras (Nyström 2007). Dahlberg (2016) beskriver att det är viktigt att projektet är lönsamt och rättvist för alla aktörer i projektet, och det är en viktig grund i samverkansprojekt att ha ett gemensamt mål. Entreprenörens drivkraft för vinst i projektet kan resoneras som mindre, men i samband säkrare, då projektet kan genomföras och minimerar överraskningar och till följd också förlustprojekt (Dahlberg 2016). En ledningsstruktur som består av en styrgrupp ska skapas av aktörernas högsta ledningsfunktion och därefter en mer operativ projektgrupp (Kadefors och Ericsson 2014). De skriver också att det ofta finns en coach för att stödja processen för samverkan, antingen en fristående individ eller ansvar på projektledare. En samordnare, eller coach, kan stödja både samverkan men också verksamhetsutvecklingen. Deras uppgift är också främst att få alla aktörer att få samsyn om vad samverkan är och vad de förväntas få ut av samverkan (Ofrell och Hansson 2012). Kadefors och Ericsson (2014) beskriver risken med om ansvaret ligger på projektledaren med att det kan nedprioriteras när tiden blir knapp, och att det krävs kompetens inom beteenden för att föra samman gruppen. Tillsammans har de identifierat sexton faktorer som de anser är viktigt i en samverkansrelation, dessa finns redovisade i figur 1:

Basförutsättningar (grundläggande omständigheter som bestämmer vilken nivå av samverkan som potentiellt kan uppnås):

- Vilka är drivkrafterna för samverkan i projektet och hur starka är de: hur stark är motivationen att uppnå *best value* eller finna nya lösningar, hur hög är risknivån och behovet av att hantera oförutsedda händelser?
- Vilka är marknadsförutsättningarna vid tiden för upphandling och hur förhåller sig projektet till de medverkandes långsiktiga intressen?
- I vilken mån har parterna utvecklat långsiktiga övergripande ledningsstrukturer (utanför det enskilda projektet) för att driva samverkansrelationer?
- Hur leds och organiseras samarbetet på en övergripande nivå mht struktur, kultur och kompetens?
- I vilken mån finns gemensamma strategier och integrerade system för riskhantering och kommunikation?
- I vilken utsträckning förekommer samlokalisering?

Beteendenaspekter:

- Ledarskap hos alla medverkande: är de reflekterande, pragmatiska, visa, uthålliga, öppna och pålitliga? Har de förmåga att lära av erfarenheter, förståelse för andra parter och tåga (spirit)?
- Balansen mellan förtroende och kontroll: vilka förutsättningar ges/har individer att agera så att de inspirerar till förtroende och hur väl utvecklad är deras förmåga att bedöma när de kan lita på andra parter?
- Hur starka är viljan och engagemanget i teamet att vara innovativa och arbeta med kontinuerliga förbättringar?
- Har medarbetarna fokus på projektets bästa och gemensamma mål och belönas de för detta?
- Finns en No blame culture, dvs problemlösningsfokus snarare än försvarsstrategier?

Processer, rutiner och åtgärder:

- I vilken mån sker beslutsfattande i konsensus (i motsats till traditionell hierarki)? Hur stödjer kultur och organisation konsensusbaserade processer som främjar öppenhet och gemensamt ansvarstagande?
- Vilket fokus finns på lärande och kontinuerliga förbättringar? Hur aktiva är medarbetarna i att se förbättringsmöjligheter och vilka resurser och metoder tillämpas för att främja lärande och kompetensutveckling?
- I vilken mån fokuserar de ekonomiska incitamenten på gemensamt risk- och ansvarstagande?
- Transparens och öppna böcker: hur öppna är parterna för extern granskning?

Figur 1: Sexton identifierade faktorer som ligger grund för samverkansrelation (Kadefors och Ericsson 2014).

De har med avseende på samverkan och samverkansrelationer tagit fram sju rekommendationer till Trafikverket, där de som beställare har möjlighet att skapa så bra samverkansrelationer som möjligt. Dessa presenteras nedan enligt figur 2:

1. Ta fram en långsiktig strategi och organisation för utveckling inom upphandlingsområdet generellt, där samverkan är ett delområde.
2. Etablera en funktion för att driva långsiktig utveckling av modeller för partneringsamverkan och stöd för kompetensutveckling. Funktionen ska ha resurser för omvärldsbevakning och internationell samverkan, uppföljning av projekt samt återföring av erfarenheter. Det är viktigt att de som ska implementera de nya arbetssätten medverkar.
3. Definiera ett urval modeller för partneringsamverkan, inklusive kontrakt och ersättningsformer, och koppla dessa till förutsättningar, kompetenskrav, guidelines/verktyg och kompetensutvecklingsprogram.
4. Utveckla utbildningar för projektsponsorer (högre chefer), upphandlare, projektledare, leverantörer och partneringsfacilitatorer.
5. Ersätt den allmänna regeln att alla projekt ska genomföras med Utökad samverkan med utvecklade riktlinjer för val av upphandlingsstrategi som även inkluderar val mellan olika samverkansmodeller enligt punkt 3. Riktlinjerna ska ta hänsyn till projektens egenskaper och förutsättningar, konkurrenssituation och kompetens på marknaden, samt tillgänglig kompetens hos beställaren. Det bör även definieras hur valet ska dokumenteras och motiveras.
6. Använd mjuka parametrar för att välja lämpliga leverantörer med både vilja och kompetens att samverka kring projektering och produktion. Val av leverantörer bör inte endast göras på företagsnivå. Intervjuer (eller andra övningar) med individer föreslagna för nyckelbefattningar ökar möjligheten att välja ett team med medlemmar som kompletterar varandra och samarbetar bra.
7. Ekonomiska incitament bör omfatta andra aktörer än bara huvudentreprenören, framför allt viktiga konsulter och underleverantörer. Alternativen vid val av incitament bör inkludera löpande räkning och fast arvode och/eller bonusmöjligheter vid sidan av riktpisavtal.

Figur 2: Rekommendationer för samverkansrelationer och samverkansprojekt (Kadefors och Eriksson 2014).

De skriver också åtgärdsförslag för att skapa en utvecklande och lyckad upphandlingsverksamheten, genom att tillsätta en styrgrupp/projektgrupp som får i uppdrag för att driva igenom långsiktig utveckling. Styrgrupp och projektgrupp behöver ha kompetens inom upphandling och inköp som projektledning, där leverantörerna bör vara definierade och involverade i arbetet (Kadefors och Ericsson 2014). De behöver också vara rätt utvalda för att ingå i en samverkansgrupp för att främja god utveckling. Det bör också finnas ett förutbestämt system för hur man ska byta ut individer om samarbetet inte fungerar optimalt (Nyström 2007). Insatserna behöver vara integrerade i organisationen som skapas för att långsiktigt driva utvecklingen av samverkan. Samverkansmodellen måste utvärderas med hänsyn till dess användningsområde, förutsättningar tillsammans med för- och nackdelar samt risker (Ofrell Hansson 2012). Det är viktigt att se över vilka riktlinjer, verktyg, utbildningsprogram,

standardkontrakt och funktioner som krävs för att driva långsiktig utveckling (Kadefors och Ericsson 2014). Ofrell m fl (2017) beskriver en konflikthanteringstrappa som en bra metod att använda för att aktörerna tidigt ska vara överens kring eventuella konflikter. Modellen utgår från att problem ska lösas på den nivå de uppstår, och därefter får man gå uppåt i organisationen om det inte går att lösa. Varje trappsteg på konflikthanteringstrappan är definierad kring tid och omfattning, och därefter lyfts konflikten vidare till nästa trappsteg - med syfte att lösa konflikterna så tidigt som möjligt (Ofrell m fl 2017).

3.1.5 Varför samverkan?

Enligt konkurrensverket är dagens problem och utmaningar i byggbranschen bland annat att anbudsgivare ofta medvetet lämnar för låga anbud vid entreprenadupphandlingar - för att i efterhand kräva ersättning för mycket och många ÄTA-arbeten (2023). De säger också att det är vanligt problem vid löpande räkning, och framförallt vid ramavtal, att det är vanligt med överfakturerade timmar på projektet. Det gäller även olika typer av upphandlingar, exempelvis större infrastrukturprojekt. Entreprenadavtal som saknar civilrättsliga sanktioner, till exempel förseningsvite, eller sanktioner som inte följts upp av beställare har beskrivits som problem gällande möjligheter för att motverka att leverantörer använder lagöverträdelser som konkurrensmedel i upphandlingar (Konkurrensverket 2023). Med avseende på det, menar konkurrensverket (2023) att Sverige har en dålig konkurrenssituation i branschen och en dålig produktivitet utveckling inom branschen.

Samverkan är i motsats till det traditionella byggandet - ett sätt att lägga ner det ekonomiska egenintresset och arbeta tillsammans. Den öppna kommunikationen mellan alla parter minskar risken för konflikter och ökar möjligheterna för att slutresultatet ska bli så bra som möjligt. Samverkan passar bolag som vill minska risken för oväntade utgifter och kunna påverka under hela processen, samtidigt som de maximerar sin investering (SKL 2019). Byggdialog (2023) menar att projektet kan anpassas efter nya krav och behov om det finns en agil organisation. Mellstig och Lindahl (2019) menar att byggprojekt som har hög komplexitet där delar från projektet är svåra att definiera, kan vara fördelaktiga att använda sig av samverkan istället för att upphandla till ett fast pris. Samverkansprojekt kan bedrivas genom olika ersättningsformer, men används ofta genom en kombination av löpande räkning tillsammans med fasta arvoden som balanserar risken för att oväntade kostnader ska skena iväg markant (Mellstig, Lindahl 2019).

En framgångsfaktor för lyckade samverkansprojekt är att den egna organisationen identifierat på vilka grunder och under vilka förutsättningar samverkan är mest lämpad som samarbetsform samt identifierat vilka partners och på vilka villkor som kan uppfylla kraven (Byggherrarna 2023). Detta för att båda parter ska kunna tillgodogöra sig värdet av samverkan.

Samverkansentreprenader är resurskrävande för involverade organisationer och förutsätter ett aktivt deltagande från alla parter genom hela processen. Samverkan förutsätter även ett förhållningssätt till varandra som utgår från tillit, förtroende och öppenhet - något som parterna aktivt måste arbeta med för att upprätthålla under hela processen (Boverket 2018). För att detta ska lyckas bör därför den egna organisationens ledningssystem, processer och affärsintressen stödja förhållningssättet (Byggherrarna 2023). I dagens byggbransch är det enligt Boverket (2018) ett stort behov av att effektivisera byggprocessen för att minska onödiga utgifter, tidstillägg och kvalitetsbrister. Brist på kommunikation säger att det är en stor faktor och att branschen förlorar miljonbelopp varje år (Boverket 2018). Nyström (2007) beskriver att öppenhet främjar tillit i tidigt skede i ett samverkansprojekt när relationen mellan aktörerna ännu inte hunnit byggas. Samverkan bygger på att kunna nyttja samtliga aktörers kompetens redan innan handlingarna tagits fram. Genom tillgång på spetskompetens från alla aktörer, skapas förutsättningar för att kunna tillgå alternativa lösningar - som kan minska riskerna för projektet (Mellstig, Lindahl 2019).

3.1.6 Vanliga former av samverkan

Samverkan kan utföras oberoende av vilket standardavtal som gäller, och där finns formaliserade klausuler som tar hänsyn till startmöte, projekteringsmöte och byggmöte (Hansson m.fl 2015). För standardavtalen lyfts inte samverkansfrågan upp som en väsentlighet utan det förväntas skötas av sig själv och parterna är därför inte tvungna att samverka för att klara genomförandet, men det är mot den bakgrund som samverkanskoncept ska ses enligt Hansson m.fl. (2015). Standardavtalen (AB, ABK, AMA AF och ABT) förutsätter att beställarens krav tydligt kan definieras och att projektet kan genomföras med de förutsättningar som ges. Till entreprenadformerna utförande- och totalentreprenad är det direkt tydligt vem som bär ansvaret, och det finns möjlighet att arbeta i samverkan oberoende av dessa. Om samverkan används är det viktigt att fördela ansvaret för vem som hanterar funktion respektive utförande. Hansson m.fl. (2015) har listat upp några exempel av samverkansformer enligt nedan:

“Construction Management - I praktiken mycket delad entreprenad med en byggledare som ersätter beställaren.

Egenregi - Anskaffning genom anställning av arbetare och arbetsledare och egen material- och maskinanskaffning.

Finansiell samverkan - Samverkansform som omfattar även den finansiella delen av projektet.

Funktionsentreprenad - Totalentreprenad som ofta inkluderar en drift- och underhållsperiod.

Förhandlingsentreprenad - Ett sätt att genomföra upphandlingen, oberoende av val av ansvarsform, där entreprenören utses via en upphandling. Samverkan omfattar själva upphandlingsprocessen.

Offentlig-privat samverkan - Ett samarbete där privata aktörer finansierar, bygger och driver offentliga byggnader och anläggningar.

Partnering - En utvecklad samverkansform som kan genomföras oberoende av om ansvarsformen är en utförande- eller totalentreprenad.

Samordnad general- eller totalentreprenad - Efter en upphandling på delad entreprenad överförs före byggstart ansvaret för samordningen till en entreprenör.

Styrd totalentreprenad - Funktionskraven i en totalentreprenad kompletteras med specifika krav på utförandet.

Teknikupphandling - Upphandlingen startar med ett gemensamt utvecklingsprojekt som övergår i en utförande- eller totalentreprenad där den utvecklade lösningen genomförs.

Totalåtagande - En form av totalentreprenad, ofta med något större åtagande än den traditionella totalentreprenaden. “

3.2 Entreprenadformer

3.2.2.1 Utförandeentreprenad

En utförandeentreprenad utförs av en entreprenör enligt ritningar och beskrivningar tillhandahållet av en beställare. Entreprenören tar inget ansvar för att det är korrekta handlingar och det är beställaren som får bära den risken. Beroende av projektets omfattning delas utförandeentreprenader in i tre delar, mycket delad entreprenad, delad entreprenad eller generalentreprenad (Hansson, m.fl. 2015).

I en *mycket delad entreprenad* handlas alla entreprenörer upp av beställaren separat och entreprenörerna arbetar mer eller mindre parallellt med varandra – där varje entreprenör har ett direkt avtal med beställaren (Hansson, m.fl. 2015).

I en *delad entreprenad* handlas ofta en huvudentreprenör upp tillsammans med mindre specialistentreprenader, där huvudentreprenören mot ersättning tar ansvar för samordning av specialistentreprenaderna (Hansson, m.fl. 2015).

I en *generalentreprenad* har beställaren endast avtal med en entreprenör, som sen i sin tur ansvarar för att upphandla alla resurser som de behöver. Hansson m.fl. (2015) beskriver också att det finns varianter av dessa, bland annat samordnad generalentreprenad. I en samordnad generalentreprenad upphandlar beställaren via mycket delad-, alternativt delad entreprenad i samband med entreprenören - som sedan tar över ansvaret för de andra kontrakten. Då entreprenören tar över ansvaret brukar de få ett entreprenörsarvode mellan 2–10%. Det finns också de avtal där huvudentreprenören får samordningsansvaret men där inte avtalet för specialistentreprenörerna övergår till huvudentreprenören – vilket leder till att de inte kan påverka specialistentreprenörernas agerande ekonomiskt (Hansson, mfl. 2015).

3.2.2.2 Totalentreprenad

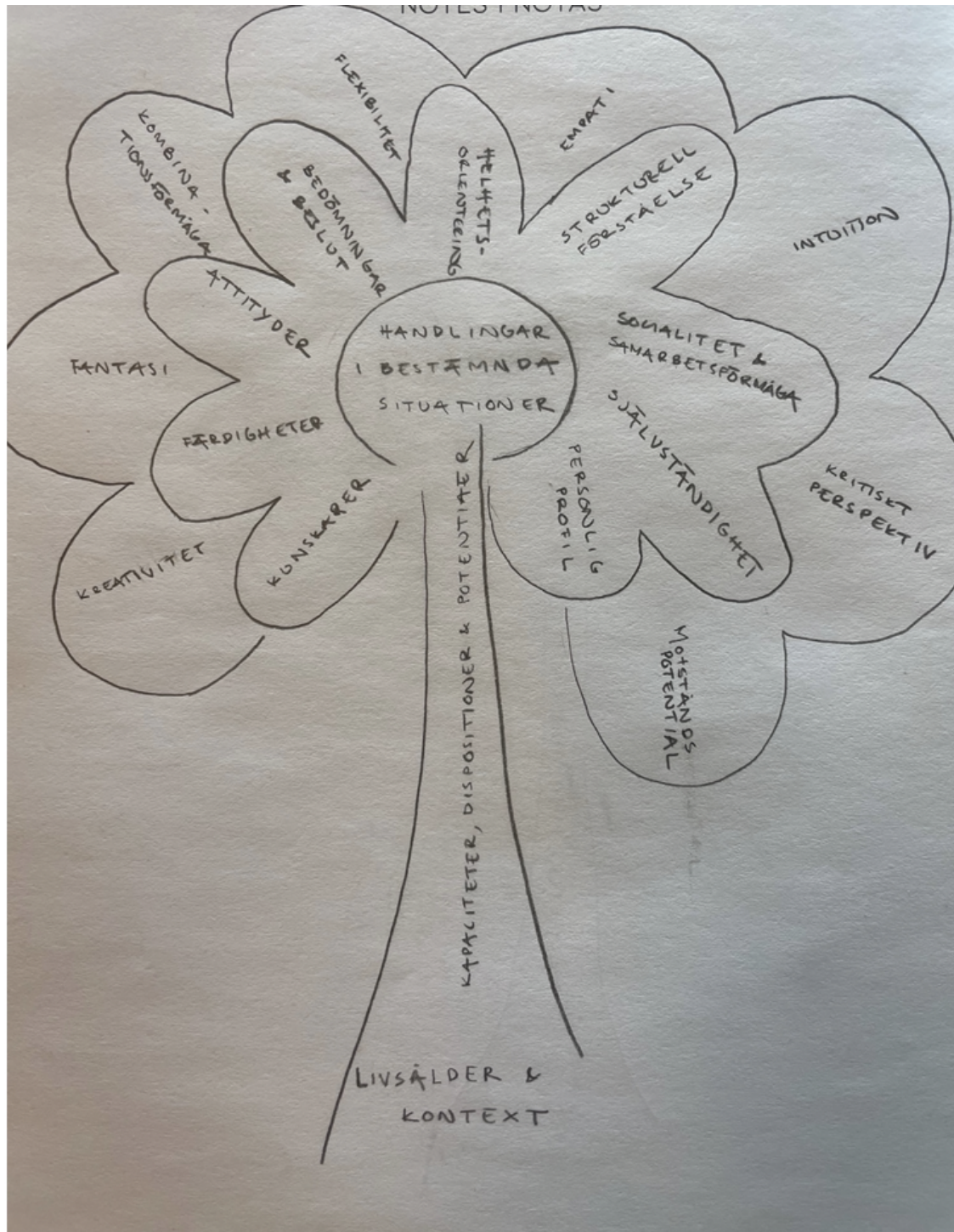
En totalentreprenad ansvarar för att projekteringen tillgodoser beställarens definierade funktionskrav (Hansson, m fl. 2015). Totalentreprenören ansvarar för bygghandlingarna, samtidigt som de har en möjlighet för att själva välja lösningar som uppfyller funktionskraven. Enligt Hansson m fl. (2015) menar de att det kan gynna det innovativa beteendet i jämförelse mot en utförandentreprenad. Beställaren har ansvar för att ta fram ett förfrågningsunderlag, men projekteringen som beställaren gör är mindre omfattande i en totalentreprenad än en utförandentreprenad. Projekteringen från beställaren har syfte att definiera funktionskrav för upphandling och beställarens behov (Hansson, m fl. 2015).

3.3 Kompetensåterföring

Kompetensåterföring är ett mångfacetterat ämne med olika delar som skapar fokus inom varierande områden. Till efterföljande avsnitt delges teorin bakom kompetensbegreppet - hur människor tar till sig kompetens och vem som har störst påverkan för kompetensutveckling och kompetensåterföring. Här ingår också de största framgångsfaktorerna för kompetensdelning, lärandet och uppföljning av kompetens i sin helhet.

3.3.1 Kompetens

Hansson (2015) definierar kompetens som en förutsättning för att genomföra en situation, åtgärd, eller uppnå önskat resultat. Studier, träning, praktiskt arbete, upplärning i det dagliga arbetet är exempel som Hansson (2015) menar på kan utveckla kunskaper och färdigheter som gynnar kompetens. Illeris (2013) definierar kompetens som ett helhetsbetonat förnufts- och känslomässigt förankrade kapaciteter, dispositioner och potentialer som är relaterade till handlingsområden där de skapar verklighet genom beslut, bedömningar och handlingar i relation till okända eller kända situationer. Hansson (2015) menar att den avgörande faktorn för kompetensutveckling är företagets utveckling av arbetsorganisationen och fortlöpande utbildning av medarbetare. Återkoppling gynnar lärande, och erfarenhet kommer från framgångar och lärande från sina egna misstag. Det är främst attityd och individens värderingar som påverkar vad som styr medarbetarnas handlingar, vilket gör det viktigt att ha delade värderingar för att styra hur företagets arbetsuppgifter ska utföras. Det personliga nätverket visar medarbetarnas relationer när det handlar om hur kunskap inhämtas och vem de delar kunskapen med – nätverk är effektivt när det handlar om erfarenhet och kunskap. Kontakterna inom yrket, expertgrupper, vänner eller sociala kontakter i olika former ger Hansson (2015) exempel på att vara värdefulla nätverk. Hansson (2015) menar också att det är väsentligt att gynna medarbetarnas personliga nätverk för att främja kompetensutveckling, även att länka samma dessa nätverk i företagets tjänst. Att länka samman nätverken ger Hansson (2015) exempel på kan vara genom medveten arbetsrotation, medverkan i projekt, utbildning, erfarenhetsutbyte, action learning program, medlemskap i föreningar med mera. Det är företagets organisationsstruktur som skapar eller håller tillbaka möjlighet för nätverksbyggande inom företaget.



Figur 3: Tolkning från illustration av kompetensblomman (Illeris 2013).

Illeris (2013) har definierat kompetensbegreppet och sammanfattat det i en kompetensblomma, se figur 3 för en illustrerad tolkning.

Grunden består av att kompetenser nyttjas i alla livsåldrar och kontexter. Illeris (2013) beskriver att det grundläggande i kompetensbegreppet är att det ska vara av demokratisk karaktär och icke-elitistiskt. Kompetenserna växer från grunden och skapar kapaciteter, dispositioner och potentialer genom stjälken, där det genomsyrar kompetensernas kärnelement som ligger i blommans centrum (Illeris 2013). Blommans centrum representerar konkreta handlingar i bestämda situationer, där två kransar representerar kompetenselementen som omsluter centrum (Illeris 2013). Kompetensförståelsen omsluts i den innersta kransen som består av Kunskaper, färdigheter, attityder, bedömningar och beslut, helhetsorienterat, strukturell förståelse, socialitet och samarbetsförmåga, självständighet (tillsammans med självinsikt och självförtroende) samt personlig profil (Illeris 2013). Den yttersta kransen representerar den utvidgade kompetensförståelsen bestående av kreativitet, fantasi, kombinationsförmåga, flexibilitet, empati, intuition, kritiskt perspektiv samt motståndspotential (Illeris 2013). Illeris (2013) påtalar att inte alla kronblad behöver ingå eller representeras i lika stora delar för att främja kompetens, men att på ett givet område kan vara av betydelse att de representerar kompetenselementen (Illeris 2013).

Behov och krav från beställare ändras hela tiden och det gäller att entreprenörer och konsulter ska ha de förutsättningar som krävs för att ha möjlighet att utforma ritningar och beskrivningar. För att tillgodose det efterfrågade behovet krävs att parterna har en kontinuerlig tillförsel av nya erfarenheter och kunskaper. Beställarens krav måste vara så tydliga att entreprenörer och konsulter som ska uppfylla dem, kan ta vid och förstå hur de ska utföras (Hansson, m.fl. 2015).

3.3.2 Ledarens roll

Alla på arbetsplatsen har ansvar för att medverka till förbättringsarbetet, men ledaren har en större möjlighet att påverka olika faktorer på arbetsplatsen, och ledarens ansvar blir därför större (Ericsson, 2010). Ledarens agerande, deras förmåga att kommunicera och övertyga - skapar möjligheter att utöva ett starkt ledarskap. Förmågan att vara en bra coach och att kunna delegera arbetsuppgifter är viktig för att skapa ett förtroende hos medarbetare. Förtroende leder till inflytande som resulterar i engagerade medarbetare för ledarens förslag (Ericsson, 2010).

En ledare kan verka på olika nivåer i ett företag. Störst antal ledare finns på mellannivå eller i första linjen, det vill säga de arbetsledare som arbetar närmast medarbetarna (Ericsson, 2010). En ledare arbetar ofta med *ledningsarbete* under en begränsad del av sin arbetsdag (Ericsson 2010). Ledningsarbetet kan bestå av coachning, och har syfte att skapa resultat i samverkan tillsammans med medarbetarna. Ledningsarbetet kan också skapas i samverkan med andra ledare. *Operativt arbete* är arbete som utförs av både ledare och medarbetare där resultatet skapas genom den egna arbetsinsatsen (Ericsson, 2010)

”Varje ledare har ett ansvar för att själv arbeta effektivt och uthålligt samt ständigt försöka förbättra den egna kompetensen. Dessutom finns ett ansvar att utifrån den egna positionen med kraft verka för att företagets vision, mål och strategier kan förverkligas” (Ericsson, 2010).

3.3.2.1 Ledarens begränsning

Även om en ledare har makt och inflytande så begränsas de av beslut som fattas av andra och framförallt då ledarens påverkansmöjligheter är begränsade eller obefintliga (Ericsson, 2010). Det kan vara förändringar gällande ekonomi, konkurrens eller förändrade prioriteringar inom verksamheten. Ledaren kan genom sitt eget uppförande och agerande i hög grad påverka kulturen på arbetsplatsen – men trovärdigheten är viktig för att lyckas (Ericsson, 2010). Ericsson menar att det som påverkar trovärdigheten är hur ledaren själv lever upp till sina egna ord, i motsats till det som framförs i tal och skrift (2010).

3.3.2.2 Framgångsfaktorer för ledare

Det som skapar riktning och kultur är då ledaren är synlig och förmedlar organisationens kultur i det dagliga arbetet (Ericsson, 2010). Det viktigaste är att medarbetaren har direktkontakt med ledaren, och det är ofta den som är avgörande för uppfattningen av ledaren. Ericsson (2010) menar att information kan inhämtas via medarbetarenkäter eller genom planeringssamtal. Det gäller att ha god kunskap, men även avsätta tid och pengar för att engagemanget ska förankras. Ericsson (2010) ger förslag till utformning för förbättringsarbeten genom:

1. Tillsammans med medarbetare kartlägga vilka områden ledaren har befogenhet att vidta åtgärder i för att förbättra förutsättningarna.
2. Se till att åtgärder vidtas i enlighet med den uppgjorda planen.

Ericsson (2010) menar också att en viktig framgångsfaktor för förändringsarbete är att medarbetarna upplever att deras insats är nödvändig och betyder något för att åstadkomma ett bra resultat för organisationen. Med ledarens stöd kan medarbetares trivsel och arbetsglädje öka, tillsammans med förmågan att växa och utvecklas i sin yrkesroll (Ericsson, 2010). En annan framgångsfaktor är att visa uppskattning för arbetsinsatser – beröm ger positiv energi och brist på beröm kan leda till att medarbetare inte känner sig bekräftade. En tredje framgångsfaktor är belöningssystem för utförd arbetsprestation, som kan agera viktig drivkraft. Ericsson (2010) menar att det kan räcka med att endast uppleva känslan av att arbeta ihop med andra och känna sig bekräftad av dem för att välbefinnandet ska påverkas positivt.

3.3.3 Lärande

Kommunikation är centralt genom alla projekt, men framförallt i ett samverkansprojekt (Tonnquist 2021). Kommunikation kommer från det latinska ordet *communicare*, vilket betyder att göra tillsammans, och handlar om att dela kunskap med andra. Kunskap handlar om att förstå (Tonnquist 2021). *Vardagslärande* är det nuvarande arbetssättet eller tänkandet, där lärandet görs efter hand där man blir lite bättre hela tiden (Hansson, 2015). Arbetssättet ändras iterativt för att

möta både nya och kända behov. Vardagslärandet har syfte att förbättra existerande processer, där lärandet ofta sker i det dagliga arbetet och hanteras av medarbetarna. Hansson (2015) ger exempel på systematiskt vardagslärande genom metoder som TQM, Six Sigma, Kaizen, kvalitetscirklar och förslagsverksamhet – där det handlar om ett lärande i små steg med syfte att engagera medarbetare i små förbättringar, som i det stora hela ökar produktiviteten. Den generella arbetsgången i de systematiska metoderna är att identifiera förbättringsområden, skapa arbetsgrupper som analyserar situationen med användandet av standardiserade metoder som jämför, kombinerar och utvecklar nya lösningar. Därefter provas de lösningarna och följs upp, där de bra lösningarna blir ny standard (Hansson 2015). Vardagslärandet kan beskrivas som ett erfarenhetsgrundat lärande, där kompetensen förfinas genom nya lärandeprocesser. Risk med vardagslärandet ger Hansson (2015) exempel på kan vara att det inte ger de resultat som efterfrågas, och att ett helt nytt förnyelselärande istället krävs som måste drivas igenom på ledningsnivå.

Förnyelselärande är ett nytt innovativt lärande för att skapa effektivitet och uppfylla nya behov, genom att ifrågasätta invanda arbetssätt, teknik eller värderingar (Hansson 2015). Företaget och medarbetarna får nya erfarenheter och förnyelselärandet kan vara ett dubbelt lärande enligt Hansson. Hansson (2015) menar att till skillnad från att förfina och fördjupa medarbetarnas kompetenser, används ett nytt lärande med innovativa arbetssätt som krävs vid anpassning till omvärldens behov. Det handlar om att samspela och lära parallellt med förändringsprocessen. Risken med förnyelselärandet ger Hansson (2015) exempel på att företaget måste ha möjlighet att bära förändringsprocessen, utvecklingen som är målet kan utebli och därmed riskera de existerande affärerna. Hansson (2015) menar också att förändringar kan utmana de existerande arbetsformerna som används, där det är viktigt att medarbetarna förstår och engagerar sig i lärandet där företagskulturen måste vara öppen för nya lösningar.

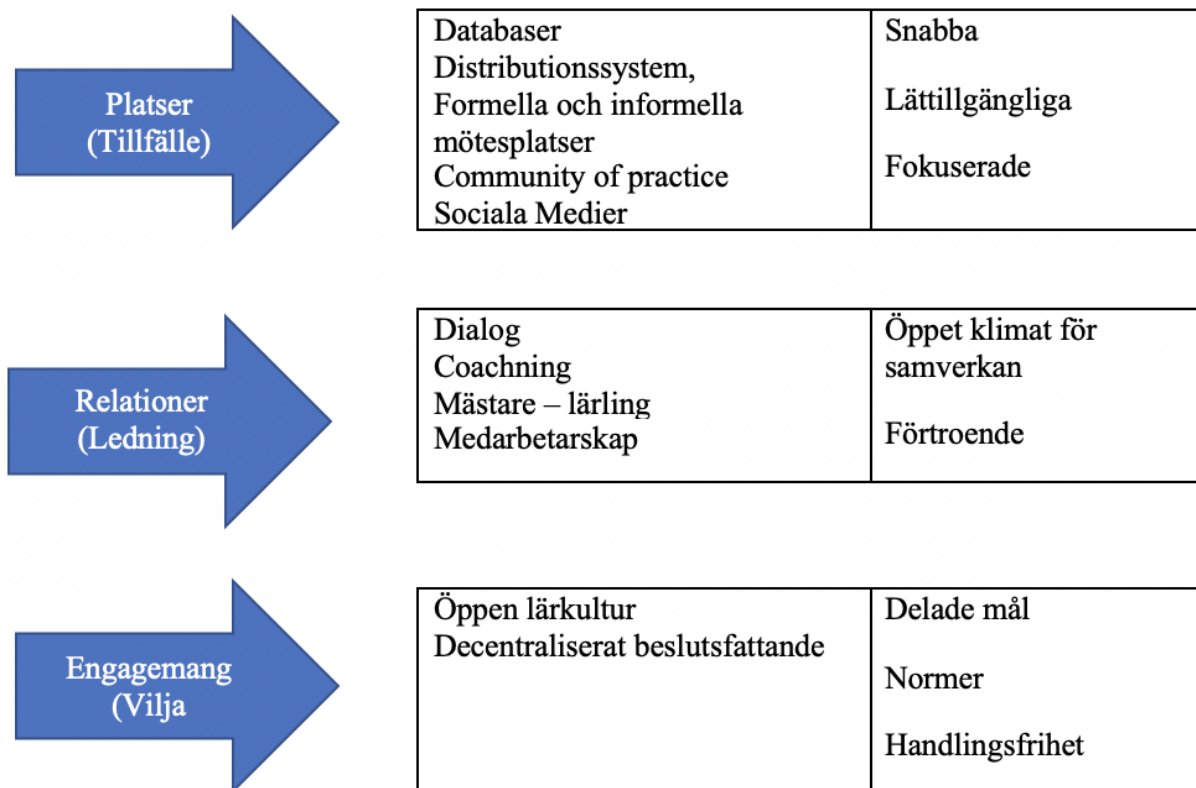
Entreprenörskap främjas genom bra förutsättningar för samspel mellan medarbetare och kund/nätverk (Hansson 2015). Det är genom möten och dialog som möjligheter skapas för nya idéer och kombinationer som främjar entreprenörskap. Intraprenörer skapar indirekta möjligheter till nya affärer och är också viktiga för att främja framtida affärer (Hansson 2015). Organisationsstrukturen och arbetsuppgifter är viktiga förutsättningar för att främja kompetensdelning och nya innovativa lösningar (Hansson 2015). Hansson (2015) menar att det som främjar innovation är en företagskultur som ger medarbetarna frihet och uppmuntran att ta kontakt, forma spontana nätverk och söka information.

Lära sig att lära är ett samspel med pågående förändringar, där lärandet sker under processens gång. Lärandet underlättas i arbetssätt som integrerar vardagliga metoder i dialog med kund och leverantör (Hansson 2015). Utvecklingsarbetet är i motsats till förnyelselärandet och entreprenörskapet – inte enbart utifrån erfarenheter utan också lärandet i det som sker. Det är att släppa gamla arbetssätt och utveckla kompetens. De framgångsrika beteendena görs till rutiner

och det är öppna mål, med åtgärder för att lära tillsammans med medarbetare mot kund, och i nätverk (Hansson 2015).

3.3.3.1 Kompetensdelning

Hansson (2015) beskriver att kompetensdelning sker genom att göra kompetens tillgänglig och medvetet flytta en persons, eller enhets, kompetens vidare. Kompetensdelning kan beskrivas som intraorganisatorisk kompetensutveckling om det sker inom ett företag, interorganisatorisk kompetensutveckling om det är mellan olika företag (Hansson 2015). Kompetensåterföring och kompetensdelning behöver förutsättningar för att kompetens snabbt kan lagras och spridas, samt platser för fysiska kontakter mellan berörda medarbetare. Det kan handla om mötesplatser eller interna rum likt sociala medier. Hansson (2015) menar att de fysiska platserna inte är tillräckliga för bra spridning, det krävs att lärandet för medarbetarna främjas och utvecklas. Att dela kompetens blir ofta mekaniskt utan ambition att delge mer än nödvändigt, till grund av att det tar tid från något som anses vara viktigare i arbetet. Det kan också upplevas som att det hotar den egna positionen. Det är viktigt med hjälpmedel som främjar samverkan och som utvecklar gemensamma värderingar och mål som gynnar kompetensutvecklingen. Hansson (2015) lyfter fram betydelsen av framgångsfaktorerna för att skapa förtroende mellan enhet och medarbetare för att föra över kompetens, åsikt och värderingar. Det är viktigt att fördela arbete och mål, gemensamma normer och sprida kompetens.



Figur 2: Platser, relationer och engagemang för delning och överföring av kompetens (Hansson 2015:115).

Hansson (2015) menar att den intraorganisatoriska kompetensutvecklingen gynnas om det från ledningen skapas möjligheter för att kunna arbeta över ansvarsområden och funktionella gränser. Hansson berättar att utrymmet för spridning och delning av kompetens gynnas av heterogena grupper för produktutveckling och möjlighet för att bilda grupper mellan medarbetare med samma roll eller uppgifter i en organisation. Hansson (2015) ger vidare förslag på att medvetet rotera arbetsuppgifter, funktion eller enhet, därmed ge möjlighet för kompetensutveckling bland medarbetarna. Även flytta framgångsrika enheter till att arbeta på andra enheter för att främja kompetensutveckling, men det kräver en kultur som accepterar förändring och öppet arbetssätt. Det kan också vara att organisera arbetsplatsen så att kommunikationen underlättas mellan medarbetare, både information och att bygga nätverk. En företagskultur som premierar förtroende underlättar kommunikation och förstärker förtroendet mellan varandra (Hansson 2015).

3.3.3.2 Uppföljning

Tonnquist (2021) anför att det finns en rad aktiviteter som bör genomföras under processen, bland annat att följa upp resultat mot tidsplan, resurser, avtal och resurskontrakt samt kostnad genom budget. Det är också att analysera konsekvenserna och hantera följderna från dem. Med snabb återkoppling och utvärdering under processens gång möjliggörs ändringar i tidigare skede vid behov. Enligt Tonnquist (2021) bör projektägare och styrgrupp fokusera på effektmål, medan projektledaren ska ha fokus på de nästkommande fyra veckorna och projektmedlemmarna har fokus på just nu.

4. Empiri

Det fjärde kapitlet presenterar den empiriska studien, som baseras på svar från intervjuer av 11 individer inom projektgruppen, samt två externa individer med erfarenhet av samverkansprojekt. Intervjumallen finns bifogad som bilaga 1. Kapitlets struktur har sex övergripande teman: beskrivning av fallstudien - skandiaporten, samverkan, samverkansmodell, kommunikation, kompetensåterföring och samverkan i framtiden.

4.1 Fallstudie - Skandiaporten

Efter andra världskriget hade Sverige god ekonomi vilket bidrog till att både import och export ökade - där framförallt sjöfartens skepp och containrar blev större. Med avseende av den växande marknaden krävdes en ny och större kaj för att bära den efterfrågan i Göteborgs hamn, vilket ledde till att Skandiaterminalen öppnades 1966. Det var en containerterminal med andra markförutsättningar än tidigare, bestående av asfalterade ytor så att truckar kunde köras fram och tillbaka. Skandiaterminalen skapades genom utfyllning av 1 300 000 kvadratmeter av Älvsborgsfjorden. Det var ett stort och omfattande planeringsprojekt, som i slutfasen ändrades för att anpassas för containertrafik. Idag är Skandiahavnen Nordens största hamn och hanterar främst containertrafik, och står för cirka 60 procent av den svenska containermarknaden (Göteborgs Hamn 2023). Med framtidens teknik av större fartyg kan dagens hamn inte tillkomma fullastade eftersom dagens fartled är begränsad. Det har gett upphov till ett behov av både en fördjupning och förstärkning av hamnen för att möta det kapacitetsbehovet, samt att framtidssäkra svenskt näringslivs tillgång till världen – där Sjöfartsverket tillsammans med Göteborgs Hamn har tagit fram ett samrådsunderlag för Skandiaporten. Upphandlingen för fartledsfördjupningen är döpt till ”Skandiaporten – kajförstärkningar, en totalentreprenad i partnering” tillsammans med NCC Sverige AB (Skandiaporten 2023).

Enligt Skandiaporten (2023) är vinsterna med att fartledsfördjupa:

- “Direktsjöfart till sjöss innebär snabbare, tillförlitligare, kostnadseffektiva och hållbara transporter för svensk industri
- Genom att fördjupa och bredda fartlederna samt förstärka kajerna säkerställer vi fortsatt direktsjöfart till Sverige och svenskt näringsliv
- Vinsten med direktanlöp blir att de största lastfartygen kan anlöpa hamnen fullastade. Hållbart samtidigt som vi säkrar framtidens fortsatta utveckling av fartygsflottan.
- Hälften av landets containerhandel går via Göteborgs hamn.
- Varor värda miljarder kronor passerar våra kajer varje år. 30 % av Sveriges totala export går via Göteborgs hamn.”

4.1.1 Fallstudiens aktörer

4.1.1.1 Beställare

En beställare utför eller beställer utförande av projekterings-, bygnads-, rivnings- eller markarbeten (Byggherrarna, 2023). I en projekteringsprocess är det viktigt att beställarens organisation har kompetens för att genomföra samverkan med berörda aktörer, samt att leda förändringsarbetet och dess process. Det kräver också att de har möjlighet för att värdera de tekniska krav och lösningar för att dels följa lagstiftning, men också hantera kvalitets- och miljökrav. Det är också för att hantera verksamhetens krav på processen och färdiga den färdiga produkten (Hansson m.fl. 2015).

Göteborgs hamn AB är ett hamnbolag som är en del av Göteborgs Stad. De jobbar med att underhålla mark, kajer och annan infrastruktur i hamnen. De ansvarar också för de fartyg som ankommer och avgår, och jobbar för att främja säkerhet, effektivitet och miljötänk. Hamnbolaget har över 150 medarbetare. Deras främsta uppdrag är att stärka näringslivet och skapa konkurrensfördelar för nordisk industri (Göteborgs hamn, 2023)

4.1.1.2 Konsult

I stora och komplexa projekt behöver i princip alltid beställaren anlita konsulter för att processen ska kunna påbörjas. Det till grund av att det inte finns så många organisationer som har erforderlig kompetens för att bära det ansvaret. Konsulternas del i projekteringen är framförallt betydelsefulla i tidigt skede för att bland annat ha möjligheten att påverka projektet så tidigt som möjligt. Konsulter kan jobba både för beställare och mot entreprenör. Konsulter kan även agera ombud för beställaren (Hansson, m.fl. 2015)

WSP är ett analys- och teknikkonsultbolag som har växt från ett tekniskt ingenjörsföretag med fokus på den lokala byggbranschen – till en global samhällsutvecklare med medarbetare över hela världen. De arbetar inom samhällsutveckling, både lokalt och globalt. De är cirka 6630 medarbetare globalt sett, där 4000 medarbetare är placerade i Sverige (WSP, 2023)

Sweco är ett arkitektur- och teknikkonsultbolag med cirka 20 000 medarbetare av arkitekter, ingenjörer och experter, varav 6500 medarbetare i Sverige. De utför tekniska konsulttjänster inom teknik, miljö, arkitektur, byggkonstruktion, IT för samhällsutveckling och industri – med uppdrag i 70 länder runt om i världen (Sweco, 2023).

4.1.1.3 Entreprenör

En entreprenör utför projekterings-, bygnads-, rivnings- eller markarbeten på uppdrag av en beställare (Byggherrarna, 2023). Det finns två typer av entreprenadformer: utförandeentreprenad

och totalentreprenad. Det finns både för- och nackdelar med båda entreprenadformerna. Boverket (2023) menar att det bör finnas en medvetenhet om risker och utmaningar som bör beaktas vid val av dem, och att det är ett aktivt och kontinuerligt arbete för att hantera dem. Det är viktigt att kontinuerligt följa upp under projektets gång och att bevara kompetensen bland aktörerna. Det är också viktigt att alla i projektet har koll på varför projektet genomförs, för vem och vad den gemensamma visionen är. Det gäller också att ha tydlig ansvarsfördelning och tydliga roller, tillsammans med en bra projektkultur (Boverket 2023).

NCC är ett av de största ledande byggföretagen i Norden som driver komplexa byggprocesser inom samhällsbyggnad. Verksamheten omfattar bygg- och infrastrukturprojekt, produktion av asfalt och stenmaterial samt kommersiell fastighetsutveckling. *NCC* bedriver sin bygg- och anläggningsverksamhet inom tre affärsområden; *NCC Infrastructure*, *NCC Building Sweden*, *NCC Building Nordics*. Industriaffärer bedrivs inom *NCC Industry* med processfokus. Utvecklingsverksamheten bedrivs inom *NCC Property Development* (*NCC* 2023)

Hercules Grundläggning AB är ett av Nordens största grundläggningsföretag och ingår i *NCC Infrastructure* koncernen. De utför ett flertal grundläggningsmetoder, bland annat slagna och borrarade pålar av betong, stål eller trä. Även stödkonstruktioner för slagen och borrarad stålspons, slitsmurar, sekantpålväggar och jordspikning. De utför också grundvattensänkningar och jetinjektering. Under 2022 hade bolaget 212 anställda. De är involverade i flera stora projekt, och har referensprojekt från flera större infrastrukturprojekt bland annat av Kineum i Göteborg, Nya Kalixbron i Kalix, Masthuggskajen i Göteborg etc (*Hercules Grundläggning Sverige* 2023).

Göteborgs dykeriteknik AB är ett av de äldsta företagen inom undervattensarbeten, där de utför marina installationer och entreprenader. De utvecklar, bygger och underhåller den marina infrastrukturen med kvalitet, kompetens och miljö i fokus (*Göteborgs dykeriteknik*, 2023).

4.2 Samverkan

Enligt respondent från beställarsidan är de största fördelarna med samverkansprojekt att man aldrig står ensam om samverkan fungerar. Respondenten menar på att det kan upplevas väldigt ensamt att jobba som beställare, framförallt om entreprenören ställer flera frågor som kräver snabba beslut – i ett samverkansprojekt är det lättare att bolla idéer och nå fram till de bästa besluten tillsammans. Det är, och blir också framförallt mycket roligare och trivsammare ur arbetsmiljösynpunkt, att jobba i ett samverkansprojekt. Det är dock väldigt viktigt att det är rätt människor i projektet, där alla har liknande inställning till vad samverkan är – samverkan är lätt att ha när allt går bra.

”Flera parter jobbar med samma bekymmer och har olika ingångar – vi utmanar varandra och det ger mervärde. Den framgångsfaktorn är riktigt rolig att vara med om”

Alla respondenter är överens om att det skapar en trevligare psykosocial arbetsmiljö med samverkansprojekt, framförallt genom att det är en helt annan öppenhet i jämförelse med andra projekt. Det underlättar att jobba tillsammans genom att det minskar risken för konflikter, och det blir en bättre dialog mellan parterna. Enligt en av entreprenörerna är samverkan från då du träder in i ett projekt, och att varje dag därefter jobba tillsammans för samverkan. Det gäller om man är ute i arbetsboden, och även om man sitter på ett kontor. Det är viktigt att inte ändra kostym bara för att man ändrar plats, och viktigt att du kan stå för det du säger. En annan respondent säger att det oftare är en tryggare affär för båda parter med samverkan i komplexa projekt genom att det är hög transparens bland alla parter. En underentreprenör tillför att de största fördelarna med ett samverkansprojekt är att produktionen förhoppningsvis blir lättare och säkrare, och därmed också ge en bättre träff. En annan respondent menar på att det ger en större gemensamhet med varandra på ett annat sätt och skapar en annan stämning. Det blir inte det gamla vanliga kontraktuella förhållandet mellan två parter, utan respondenten upplever att man är mer hjälpsamma mot varandra genom hela processen. Respondentens personliga åsikt är att det är roligare att jobba i ett samverkansprojekt, men det beror givetvis på hur man är som person. En respondent från underentreprenörerna säger också att som företag vill man framföra sin kompetens och ge beställaren vad de vill ha, men problemet är att beställaren oftast inte vet exakt vad de vill ha i komplexa projekt. Man vill göra det bästa av processen, och att få det bästa utfallet för både entreprenörer och beställare. I ett samverkansprojekt kommer man mer ifrån risktagandet då risker analyseras tillsammans på ett annat vis. Enligt respondent från underentreprenörerna är de största fördelarna i just det aktuella projektet att spelreglerna är väldigt tydliga, och där alla aktörer har med väldigt kompetenta människor som alla gillar samverkan. Respondenten säger också att det är bland det bästa upplägget som hen varit med i.

Respondent från konsultsidan anser att de största fördelarna med samverkan är att man tillsammans ägnar sig åt det som är väsentligt – tiden spenderas på det som är vettigt och viktigt. Det är mycket smartare resurshållning och smartare hantering av risk genom en diskussion

mellan alla berörda aktörer. Riskerna är uppe tydligt på bordet, och vem som betalar för vad – vilket gör det lättare att förhandla öppet och med god ton. I vanliga utförandekontrakt brukar det sättas en prisförfrågan där man jämför med förfrågningslistan och man kan stryka vissa delar. Där kan det lätt uppfattas bli att beställaren tror att riskerna är med medan entreprenören tror att riskerna är bortförhandlade och sen börjar man bråka – vilket inte behövs i ett samverkansprojekt då det är en helt annan öppenhet och transparens.

Alla respondenterna belyser också problematiken med att det kan bli tufft med samverkan om inte alla i projektgruppen jobbar mot samma mål, det är inte alltid lätt att byta ut människor i projektgruppen då de mjuka parametrarna är så viktiga. Både beställare och entreprenör har upplevt i tidigare projekt att andra aktörer kan göra allt för bolaget men inte projektet, och där menar de att det uppstår problem. Alla respondenter säger att det är viktigt att komma ihåg att inte alla projekt passar för samverkan - alla delar från projektet och människor måste vara mogna och intresserade av samverkan. Respondent från entreprenören påtalar att det framförallt är komplicerade projekt som kan gynnas av samverkan. En ersättningsmodell som inte är rätt kan också bli väldigt fel. Till det aktuella projektet så mäts inte vad som omsätts utan det är ett fast procentarvode – vilket medför att drivkraften är att dra ner kostnaderna i projektet. Det är bra ur allas perspektiv genom att kunden kan hålla sin budget och entreprenören kan skapa mervärde inom ramarna för vad som finns förutsättningar för. Det måste framförallt vara bra förutsättningar för att det ska bli framgångsrikt. Respondent från beställaren framför att grunden till det är att få mer infrastruktur för insatta pengar. Respondent från entreprenören anser att det ofta kan bli samverkan mellan beställare och entreprenör, men om även konsulter vävs in i kulturen så blir det en drägligare vardag där det inte blir samma bråk om pengar. Respondenten påtalar att det i samverkansprojekt inte finns dolda agendor på samma vis som i andra kontraktsformer, utan att det är projektets agenda att tjäna pengar - vilket har fungerat väldigt bra i projektet. I projektet har aktörerna varit väldigt transparenta hela tiden och redan från början visat upp sin budget. Det har skapat tydliga riktlinjer att förhålla sig till och ger möjlighet för att få ut så mycket som möjligt av sin egen budget samtidigt som det ger möjlighet att skapa mervärde för kund. En av underentreprenörerna säger att de som gillar samverkan och jobbar med det lär sig snabbt och får det att funka. Detta projektet har flera människor som varit med i samverkansprojekt tidigare och den samlade erfarenheten finns i det aktuella projektet på en helt annan nivå än vad som upplevts vara i tidigare projekt.

Både entreprenör och beställare beskriver att det är hög kunskapsnivå kring samverkan i det aktuella projektet – aktörerna har jobbat i flera år tillsammans under projekteringsfasen. Kunskapsnivån kring samverkansprojekt generellt anser respondenterna från underentreprenörerna vara uppåtgående, men generellt dålig. En av konsulterna påtalar att det har gått så pass långt att det är svårt att veta hur kunskapen kring samverkan ska krävas – om det är något som ska vara med från skolan, en kurs, mänskligt inbyggt et cetera. Respondenten tycker att det finns oklarheter hur långt det får gå innan man får kräva en specifik definition och

utbildning angående samverkan. Respondenten hade också gärna sett att det skulle kunna krävas i en konkurrenssituation så att det behövs en utvärdering för den parametern. Detta för att säkerställa att parterna faktiskt kan samverka, eller om det endast är ord på ett papper.

Respondent från beställare säger att det ofta blir nya personer och kontraktsansvariga vid nya projekt, men det gäller att driva en kultur där alla jobbar mot samma mål. Där är alla respondenter överens om att det är extra viktigt att beställaren visar vart man vill och guidar fram till den gemensamma kulturen. Om beställaren inte själv är tillräckligt sakkunnig anställs ofta en konsult in – som ska prestera i ett projekt. Det kan ge till följd att de kanske inte riktigt vågar vara den de skulle kunna vara, men där förväntan är att du ska säga nej och inte godkänna högre kostnader. Allt konsulten säger ja till kommer kosta pengar, men det kostar inte pengar förens det är diskussion om det är ett tilläggsjobb eller inte. Är du anställd av den stora organisationen tror entreprenören att det är en större trygghet att våga vara mer som man vill vara och samarbeta genom att man är trygg i sin anställning. En konsult har inte samma trygghet, om de inte skapar direkt vinning så får de ej komma tillbaka. En av entreprenörerna tror att det är en stor framgångsfaktor till detta projektet, att beställaren har erfarna människor med i projektet som verkligen tror på samverkan och detta arbetssätt. De har jobbat inom samverkansprojekt under många år och bär med stolthet upp företagsnamnet och har stor drivkraft för att det ska bli så bra som möjligt.

”I nöden prövas vännen”

När allt går bra så är samverkan jättebra, men när det börjar krångla och ett problem uppkommer då måste man veta vart motparten står för och ha möjlighet att lösa det tillsammans. Det kan innebära extra pengar, men det kan också innebära billigare peng i slutändan. Det krävs stort förtroende för motparten, säger en respondent från entreprenören.

Respondenter från entreprenör- och konsultsidan påtalar att det idag finns många organisationer som vill jobba med samverkansprojekt, men även om det är uttalad samverkan så är det inte samverkan i alla projekt av olika anledningar. En respondent säger att samverkan bara är ett ord på papper, det är vad vi gör med det som betyder något. Detta projektet har flera människor som varit med i samverkansprojekt tidigare och den samlade erfarenheten finns i det aktuella projektet på en helt annan nivå än vad som upplevts vara i tidigare projekt. Det är framförallt viljan att samverka som har varit väldigt hög i det aktuella projektet. Respondenten säger att det nödvändigtvis inte alltid är de personer som kommer in först som är bäst att arbeta i samverkan, men att det brukar märkas relativt fort och därmed går det att byta ut dem för att optimera samverkan.

En av entreprenörerna har varit med i flera tidigare projekt där andra aktörer har gömt sig bakom något de kallar för samverkan, till exempel utökad samverkan. Därefter går aktören in med en

dold agenda och allt verkar klart och god ton på projekteringsworkshop – när sedan dörren stängs och det är dags för produktion så stängs samverkan och det finns inte tal om samverkan längre. Den dolda agendan från tidigare projekt kan exempelvis vara att vilja göra stora besparingar, men det går inte att jobba på en så stor organisation och förvänta sig det utan att ge entreprenören sin syn på samverkan menar respondenten. Respondenten anser att det ligger i DNA:t från organisationen om samverkan är lämplig arbetsform eller inte. Man måste vara öppensinnad som organisation och som person – vilket måste genomsyra hela projektet. Alla parter måste bjuda på det.

”Om samverkan är rätt hanterat så finns det inga nackdelar med arbetsformen”

En underentreprenör påtalar att det som kan vara negativt med samverkansprojekt, kan vara att det finns möjligheter för otydligheter kring kostnader - vem som ska stå för utökade kostnader och att man inte håller på sina pengar på samma vis. Det gäller att diskutera risker och kostnader, och vara medveten om vem som bär den kostnaden. Respondenten anser att det går att lösa genom att följa tidplan, vilket också gäller att vara väldigt noggrann med. En annan respondent säger också att det kan ta bort en del av entreprenörskapet genom att det inte finns så mycket att tjäna pengar på i jämförelse med en vanlig utförandeentreprenad, men det beror på vilken synvinkel man ser det från. En av underentreprenörerna påtalar också att det som kan vara negativt med samverkan är att de i många projekt endast pratas om samverkan i början, och att det glöms av längs med processens gång och går mer mot traditionellt byggande – speciellt om man som aktör är underentreprenör. Det gäller att jobba med samverkan på alla olika nivåer med syfte att alla känner det. Det kan vara självklart i projektgruppen men ute på plats följer det inte alltid med. Det är viktigt att ha högt i tak och att folk vågar säga ifrån om det inte fungerar – framförallt att projektet tar upp det och lyssnar. Respondent från konsultsidan påtalar att det som eventuellt kan vara en större utmaning med samverkan är då man tror att allt är löst genom att det är samverkan, sen har aktörerna olika uppfattning om hur det är. När det sen är dags är det falska förhoppningar vilket kan bli helt galet, där man i efterhand kommer fram till att parterna inte var överens över huvud taget. Respondenten menar att det är väldigt viktigt att dokumentera allting av just den anledningen för att minimera risken. Då kan man gå tillbaka i efterhand och kolla vad det var man var överens om.

En respondent från konsultsidan säger att de är vana med att jobba med samverkan, och framförallt mellan beställare och konsult brukar det vara samverkan. Det beror givetvis på hur stort projektet är. Det kan handla om specialfunktioner eller specialistfrågor och där kommer konsulten in och vägleder, kan vara både för entreprenör eller mot beställare. De största fördelarna med samverkansprojekt enligt respondenten är den öppna tydligheten. Projekten brukar starta med flera oklarheter på grund av komplexitet och sen löser man problemen tillsammans som uppkommer och hanterar dem. Respondenten menar att det ofta är där som det kan börja gnissla, där problemen får lösas efter hand och någon aktörs tidplan påverkas. Som

extern part är det lättare att sätta gränser. Respondenten menar också på att det är stor skillnad för ett samverkansprojekt likt det aktuella i jämförelse med utökad samverkan eller liknande.

”I min värld spelar det ingen större roll vilken bokstavskombination av samverkan för hur upphandlingen är om det är total- eller utförandeentreprenad. Det handlar om människorna och hur de sköter samverkan”

De största utmaningarna enligt respondenten är att få rätt människor på rätt plats, samt att fördela och diskutera risker på bästa vis. Enligt respondent från konsultsidan är det upp till beställaren att ta det större ansvaret och förstå att det inte är någon annan som kommer betala. Det finns alltid risk för att någon aktör gör fel och då är det självklart att just den aktören tar dem. Det är dock de okända riskerna som inte kunde förutses från start som beställaren måste ta ett större ansvar för än vad de brukar göra i andra projekt. Beställaren är alltid rädd att bli lurad såklart, men i samverkan så ska det vara öppet och transparent vilket minskar risken, säger respondenten. Det är generellt riskerna som är svårast att hantera i branschen, men det går tillbaka redan i anbudet. I till exempel en utförandeentreprenad så projekterar vi utan att samtala med de som faktiskt ska bygga, vilket gör att det lämnar ett större ansvar till entreprenören, säger respondenten. I detta projektet har man fått med underentreprenörerna som faktiskt ska bygga med i handlingen vilket underlättar även framåt i produktionen, uttrycker respondenten. Det är också viktigt att samtala om frågetecken tidigt och att inte parterna tänker att ”detta tar vi sen”, utan att det faktiskt får lyftas fram.

Enligt en av samverkansledarna är de största fördelarna med samverkansprojekt att man får folk att prata ihop sig tidigt. Individerna i organisationen får skapa samsyn om vad man faktiskt ska göra. Det ger alla aktörer förhoppningsvis en behagligare resa, och en slutprodukt som man faktiskt vill ha. Det handlar också om att hitta strukturerna och relationerna för att det ska bli så bra som möjligt. En annan respondent överensstämmer och menar också att genom att dela resurserna för att jobba tillsammans mot ett gemensamt mål, skapas förutsättningar för att utvecklas för att skapa mervärde – det utvecklar både kompetens och specialistområden, även nya specialistområden. Det tillför ökad effektivitet och innovation, genom att dela arbetsbördan och fördela arbetsuppgifter till specialister. Det kan öka företagsvärdet genom att tillföra förtroende och rykte, som skapar möjligheter att hämta hem fler projekt. Det gör också att man kan dela risken, precis som vinsten, och även samarbeta på ett mer behagligt vis för att lösa risker. En annan respondent tillför också att de största fördelarna är att man får det man vill ha, förutsatt att man vet vad man vill ha. Enligt respondenten ställer det krav och förutsättningar för att det ska lyckas, och att alla måste investera tid för att det ska leda till framgång, precis som i vilket projekt som helst. Respondenten skulle inte säga att det är en nackdel med samverkan, men det är en utmaning för många människor idag att prioritera, och det gäller samma i samverkansprojekt där man måste prioritera det vi vill ha, och hur aktörerna vill att projektets process ska vara.

En av samverkansledarna säger också att hen inte ser något negativt med samverkan, då projektets bästa är i fokus ska projektets bästa framgå och därmed borde det inte uppstå något som kan anses som en nackdel med projektformen. Respondenten menar att det möjligtvis kan vara om man har en beställare som inte förstår eller svarar upp till det du behöver göra i ett samverkansprojekt. Det är till exempel väldigt stor skillnad på samverkansprojekt i partnering och utökad samverkan. Det finns många projekt som är uttalade samverkan men som inte är samverkan egentligen. Beställaren måste vara aktiv i projektet, och det blir genast mycket svårare om de inte är det. En annan respondent menar att det som kan vara negativt med samverkan är om det finns målkonflikter med olika agendor från aktörerna, som leder till konflikter och diskussioner under projektet. Det är framförallt kommunikationssvårigheter - det gäller att ha en effektiv kommunikation för att säkerställa att alla parter förstår varandra. Ett samverkansprojekt kan också leda till att det enskilda bolaget har mindre kontroll över projektet än om allt utförts i egen regi.

4.2.1 Incitament

Både beställare och entreprenör tycker att man ska ha något typ av incitament. Incitamenten får inte vara för svåra, samtidigt som det inte får vara för enkelt för att det ändå ska vara en tillräcklig drivkraft. Respondenterna tycker att projektets modell är bra, där det finns en procentsats - fast arvode för alla kostnader och där incitamentet blir att höja täckningsgraden i det totala projektet. Båda tjänar på att hålla ner budget – vilket är bra, speciellt i komplexa projekt som detta. Entreprenörerna hoppas att denna projektmodell används till fler projekt framöver, där kunden får det de vill ha inom deras önskade budget. En av respondenterna hade gärna sett möjligheten för att jobba in någon bonus eller liknande, men menar också på att inte alla är överens om det. Exempel på en bra bonus i projektet ger respondenten exempel på hade kunnat vara att minimera klimatpåverkan, även vara arbetsmiljöbonus – det måste självklart finnas ändå. Det går aldrig att tumma på människors säkerhet. Det kan också handla om att hålla tider, det är ändå en pågående verksamhet. Den andra respondenten säger också att det gäller att incitamenten är väldigt tydligt definierat vad de innebär, hur man når dit samt hur de mäts. Personligen föredrar inte respondenten incitament mot tid, då det kan leda till att man många gånger måste arbeta osäkert för att kapa tid. Däremot kan det vara en bonus om man håller utsatt tid – det hade respondenten velat ha.

Enligt en respondent från konsultsidan beror nyttan med ekonomiska incitament på hur de är utformade. Rätt utformat så kan incitamentet driva för att projektet ska bli lite bättre, smartare, snabbare och effektivare. Man måste tänka till och väga situationen mot nytta. Respondenten hävdar att ekonomiska incitament kan föra in ett moment i samverkan som kan motverka det man vill uppnå. Väljer entreprenören att göra mer så får man ej betalt för det – vilket skapar svårigheter att göra mervärde om de inte får betalt för det. Respondenten säger att de försöker

hitta drivkrafter i sina diskussioner genom att utmana varandra utan att för den sakens skull handla om incitament.

En annan respondent från konsultsidan håller med och tror inte heller på ekonomiska incitament. Projekt som håller på i flera år, där går det inte motivera medarbetarna med att hålla sig till julbonusen, den blir för ouppnåelig och abstrakt att jobba för.

”Det kan vara trevligt med ekonomiska incitament, men det kan inte vara styrverktyget - det är inte så man leder ett företag”

Respondenten säger att det finns beställare som tror att incitament är nyckeln till allt, och det kan bli svårt i samarbete med just entreprenörer som inte tänker lika. Ska man dela på vinsten så ska man krasst också dela på risken. Det går hand i hand. Att bara få vinster hade varit jättetrevligt, men det är inte så det ser ut. Modeller som premierar arbetssätt under tiden hade varit fördelaktiga tycker respondenten. Respondenten säger också att en del i att ha incitament, måste vara att individer känner att de gör ett bra jobb. Det handlar inte bara om pengar, utan individerna måste vara stolta över sitt slutarv. Det tror respondenten att man mer gör över ett sånt här projekt än en vanlig entreprenad. Här vill man att det ska gå bra för alla istället för den enskilda, och det tror respondenten är den största vinsten. Angående ekonomiska incitament är samverkansledarna överens om att nyttan av dem beror på hur de framställs. En respondent anser att de i grund och botten inte bör finnas, men påtalar också att de kan vara bra beroende på hur det byggs upp. En annan respondent säger att incitament är ett fokus för drivkrafter, och att det i sin tur gäller att skapa förutsättningar för att det ska bli det bästa för hela projektet och inte en enskild part i sig. Respondenten säger också att det kan vara svårt med korta ekonomiska incitament då projektets komplexitet är hög – det är svårt att bevisa att det var just den enskilda aktörens insats som bidrog till att det blev framgång i just den delen. Incitament handlar mer om den egna belöningen stämmer överens med projektets belöning. Är det tillräckligt tydligt incitament kan det vara bra, men det är inte en jätteenkel drivkraft i komplexa projekt, anser respondenten. En annan respondent hänvisar till rapporter och studier från Kadefors, angående att incitamentet kan vara för svårt att genomföra för att driva önskvärda beteenden. Respondenten tar upp exempel från en studie gjord där barn fick betalt, och en grupp inte, för att samla in pengar till cancer. Även ett exempel angående en förskola som införde vite vid sena hämtningar – värderingen blir saklig och i pengar, och resultaten blev att kostnaden inte värderades i tid. De som fick pengar för att samla in pengar till cancer, sålde för mindre än de som arbetade ideellt. Det blev samma resultat från förskolan, där det frambringade fler sena hämtningar. Relationsincitament anser respondenten frambringa mer önskvärda beteenden, där parterna istället jobbar mot samma mål för att hjälpa varandra. Resultatet för det ekonomiska incitamentet kommer inte i egen ficka, utan det hamnar i organisationens i stort.

”Incitament fokuserar människor men det motiverar inte människor”

4.2.2 Uppföljning

Enligt respondenterna är det som säkerställer att alla jobbar mot samma mål, de gemensamma mål som man sätter tillsammans tidigt. Beställaren förtydligar att det är juridiska avtal angående grundläggande saker, som säger hur man ska jobba och som alla parter ska följa. För att tillsammans landa och ta sig ifrån den ”fluffiga” juridiken så måste framförallt gruppen lära känna varandra och bilda en bra kultur. För att göra det har en extern hjälp av samverkansledare tagits, som har hjälpt parterna att navigera genom det. Respondenterna berättar att de har haft en startworkshop tillsammans med skapandet av aktiviteter och framförallt kontinuerlig uppföljning under hela processen. Respondent från beställarsidan anser också att det är en stor fördel att ha en extern part, samverkansledare, som håller i workshopen för att de ska kunna stå neutralt och utvärdera dynamiken och vägleda genom diskussioner. Annars hade det ansvaret legat på beställaren, den kunskapen finns inte idag. En annan respondent håller med och tillför även att både kund, och beställare mot kund, har stort förtroende för varandra. Det har underlättat alla processer och skapat kultur – vilket är samverkan på riktigt.

Respondenten säger att det framförallt gäller att redan i upphandlingen välja vilken typ av arbetsmiljö och kultur som ska finnas på projektet. Respondenten påtalar att det var något de var mycket tydliga med redan i anbudsfasen. Det gäller att kunna behålla samma öppenhet hela vägen och att våga ta diskussioner/frågor direkt om de uppstår. Är det något någon part inte är nöjd med något, kan gälla vad som helst, då gäller det att ta upp det tidigt. Till det aktuella projektet har en projektdag skapats där alla aktörer sitter tillsammans, skapar kultur och där det öppet lyfts frågor som går att diskutera fram.

Enligt en respondent från entreprenören gäller det att börja högt upp i organisationen för att säkerställa att alla jobbar mot samma riktning och mål. Respondent från konsultsidan styrker det påståendet och menar också på att den tonen sitter redan i ledningen, och att det måste kontinuerligt fortsätta ner i alla led. Det tar tid att föra det neråt och då måste man bygga kultur som främjar det för alla parter och i alla led. Det kan göras exempelvis genom workshops, genom hur vi lär känna varandra – och det är där respondenten tror att det ofta brister, att man inte riktigt kommer nära varandra. Det måste ges respekt för att det tar tid att lära upp nya i projektet och bygga upp kultur så att alla förstår och är med på hur det fungerar. Inför uppstart kan man alltid dra iväg och göra mer aktiviteter för att lära känna varandra. Bygga möteskultur och transparens för varandra.

”Jag tror inte att man ska underskatta det här med att komma iväg och lära känna varandra. En AW med kollegorna kan skapa närmare relationer än vad man tror och gör att jobbet blir mer än en pappersprodukt att vi vill jobba på detta sättet – det har vi tryckt mycket på i detta projektet”

Det är resurskrävande att ha samverkan och likt respondenterna från beställarsidan håller entreprenören med om att samverkan inte är att föredra i alla projekt. I detta projektet har entreprenören varit med och byggt upp systemhandlingarna tillsammans med beställaren i tidigt skede. Det finns olika delar man kan komma in i ett projekt men i detta fallet var det riktigt tidigt, vilket respondenten säger att de inte varit i tidigare projekt, men att det anses vara en väldigt bra och spännande utmaning. Respondenten säger att de bygger det som entreprenören själva vill bygga.

En annan respondent stärker det påståendet och trycker även på just förtroendet för varandra är väldigt viktigt. Det blir mycket lättare att lösa saker tillsammans genom att diskutera med varandra och komma fram till den bästa lösningen direkt. En av underentreprenörerna säger att det är transparensen och öppenheten som gör att uppföljningen blir lättare, och uppföljningar brukar vara genom möten och avstämningar under processens gång. Respondenten säger också att aktörerna har arbetat tillsammans under så pass lång tid att det också gör det enklare. Till skillnad från andra projekt så är det första gången som respondenten varit med i så pass tidigt skede, vilken också anses vara en stor nyckelfaktor som är väldigt spännande att vara med i. En annan underentreprenör påtalar också vikten av en samverkansledare som kan driva processen så att alla har samma agenda. Ofta är man sammanplockade från flera olika affärsområden och man har olika inputs från vart man kommer ifrån och varit med om tidigare. Det krävs en drivande kraft i det och någon som styr upp och kan se på det neutralt och hjälpa alla aktörer. Respondenten menar också att det aktuella projektet är en framgångssaga just på grund av att möjlighet för uppföljning och revidering har getts i och med den goda tiden som funnits och tillgång för resurser där människor med hög kompetens är invalda. Det är inte alltid bra med för mycket tid, men det gäller också många gånger att det kan vara bra att bara bestämma sig och köra igång också utan att dra ut på det. Desto mer man tänker på något desto mer kan man också ändra på det enligt respondenten.

Det gäller att ha löpande dokumentation hela tiden under processen. Personligen gillar en av entreprenörerna protokoll – där protokollet först läses hastigt när det är färdigt efter mötet, säger respondenten. Inför nästa möte läses det fullt ut och det är först då respondenten går in och godkänner det. Är det kontrakt med ekonomi eller brådskande beslut så läser man och godkänner direkt, men de andra protokollen hittar man det som ska göras och därefter fortsätter arbetet. Det finns avstämningsmöten – var befinner vi oss. Det finns mängder av avstämningsmöten i det aktuella projektet just nu, säger respondenten. Alla från organisationen behöver inte vandra in på ett avstämningsmöte, men de måste vara så pass kompetenta personer att de kan förmedla till övriga och delge till organisationen så man vet vart allt finns – där är utmaning med att

dokumentera. Respondenten upplever att man många gånger förlitar sig på att alla förstod det som menades, men att det egentligen inte är så. Efter avstämningsmötet så skrivs något som kallas A3:or på, sen dokumenteras det in i en portal. Därefter ligger det under ett visst delavsnitt under ett visst datum. Respondenten menar på att det kanske ligger cirka 40 st A3-blanketter under ett delavsnitt. Om någon ska gå fram och leta efter det om ett år när produktionen är igång – då blir det omständligt att leta bland 40 st pdf-sidor. Respondenten hade velat ha ett löpande protokoll så att allt finns med för att det ska bli lättare att se när beslutet togs. Vilka personer som var med, vad som beslutades, om det finns en skiss, om det finns tydligare innehållsförteckning et cetera. Respondenten menar att det gäller att jobba mer med spårbarhet, då det inte bara under processens gång förenklar mycket utan att det också underlättar vid överlämning. Om det är något som krånglar så underlättar det extremt med god spårbarhet - Vems är felet? Vad bestämdes?

Uppföljningen görs för att skapa ramar och samsyn tidigt, säger en samverkansledare. Det finns ett antal hörnstenar som ska finnas med, och här har företaget en egen samverkansmodell där det bygger på att projektets bästa är i fokus, säger en av samverkansledarna. Respondenten säger också att inte alla projekt ska vara samverkan, utan det är stora komplexa projekt där du egentligen inte vet vad du ska göra – det är då du får mervärde av att jobba tillsammans i samverkan. Är uppdraget repetitivt och något som gjorts flera gånger tidigare så behövs inte samverkan, däremot kan resan bli trevligare med samarbete – men det är en annan sak. En annan respondent påtalar också att det är viktigt att man ständigt jobbar med frågan hela tiden. Det är viktigt att lägga ner tid och engagemang så att alla får klart för sig vad det handlar om. Det är viktigt att dela samma kartor och bilder med varandra. Om aktörerna inte gör det, då måste man jobba med det och hjälpa individer för att göra dem delaktiga. Det handlar om kommunikation, ställa frågor, göra dem medvetna om sina mönster etc. Enligt respondenten är människor idag ofta ganska omedvetna om sina mönster, och i rollen som samverkansledare gäller det att förstå hur människor fungerar och varför de gör som de gör. Det gäller att skapa möjlighet för dem att se andra lösningar.

4.3 Samverkansmodell

En samverkansledare säger att det alltid finns ett grundutlägg för samverkansprojekt, men att modellen alltid är olika beroende på projekt. Modellen anpassas efter den organisation och människor som är med i projektet. Modellen måste vara flexibel och anpassningsbar. Det finns alltså inte ett färdigt paket att stoppa in, utan styrdokumentet måste vara iterativt och rörligt. Det kan vara en utmaning om man som individ inte själv är rörlig. Det strukturella byggandet har mer tydliga steg, men organisationsförändringar har inte samma system och det är mer komplext att beakta med avseende på samverkansmodellen, säger respondenten.

Enligt respondent från beställarsidan finns det ingen nedtecknad tydlig strategi för hur deras företag ska/väljer att förhålla sig till ett samverkansprojekt, men med gott resultat från tidigare samverkansprojekt så finns alltid frågan med om samverkan vid val av upphandling. Med tid och förfining av strategier från föregående projekt så har det varit olika avtal inom samverkan, där det idag är en bra modell. Respondenten hänvisade till några av de första samverkansprojekten där företaget var engagerade i som inte var så framgångsrikt, där det framförallt saknades incitament. Det gav resultat av mindre bra planering, och inte minst för att spara pengar etc. Respondenten menar att utan dem är det svårt att ha en samverkansentreprenad. Detta till grund av att ambitionen att få mer infrastruktur för pengar försvinner, om entreprenören ändå får betalt. Att jobba mer tidseffektivt, bättre och snabbare är en bra morot. Både direkt och indirekt utvärderas alla parametrar under projektets gång. En annan respondent delger också till ämnet att det är bra med incitament, men påtalar samtidigt att det inte får vara den största drivkraften – vilket kan bli en svår balansgång.

Med tiden förfinas en grundmodell i deras företag och dagens samverkansprojekt ser väldigt olika ut mot förr. Nu driver man inte alls samverkansprojekt som förr då det var nytt och man försökte lära sig samverkan på vägen. Detta är det största samverkansprojektet respondenterna från beställarsidan har arbetat med, men tillsammans med erfarenhet från tidigare projekt och bra människor att samverka med så tror respondenterna att det kan bli riktigt bra resultat. Respondenten påtalar att det personligen aldrig tidigare upplevts att det i något samverkansprojekt varit så strukturerat och god ton som det varit i detta projekt tillsammans med alla aktörer.

En av underentreprenörerna har ingen nedtecknad tydlig strategi för hur företaget ska/väljer att förhålla sig till ett samverkansprojekt. Det finns dock methodsidor för hur man vill att de på bästa sätt ska utföra byggandet. En annan underentreprenör har en egen handbok för hållpunkter där de jobbar iterativt med samverkansprojekt om det är något som behöver justeras – respondenten säger också att de jobbar för att få dessa typer av projekt. Detta projektet är riktigt bra, vi hade inte velat ha det på något annat sätt, säger respondenten.

4.3.1 Skandiaportens samverkansmodell

Till Skandiaporten har en partneringöverenskommelse gjorts för att förtydliga den övergripande visionen för projektet, partneringöverenskommelsen finns redovisad under Bilaga 2. Denna överenskommelse har alla aktörer gemensamt kommit överens om i tidigt skede för att arbetssättet i projektet ska hålla den önskade riktningen. Där framkommer att de grundläggande värderingarna är:

- Ärliga – vi säger som det är och gör som vi säger utan en dold agenda.
- Entusiasmerande – med glädje skapar vi gemensamt det roligaste projektet.
- Pålitliga – vi levererar det vi kommer överens om.
- Omtänksamma – genom lyhördhet visar vi varandra respekt, agerar inkluderande och är prestigelösa.
- Stolta – vi är stolta och står bakom det vi skapat, både produkten och teamet.

Under intervju med alla respondenter involverade i projektet var alla överens om att det var de viktigaste egenskaperna för de involverade aktörerna.

Även arbetssättet är tydligt formulerat enligt:

- Vi har ett gemensamt och transparent arbetssätt som säkerställer tydliga beslut.
- Vi arbetar mot tydliga nedbrutna mål, följer upp och säkerställer att vi når dem.
- Med öppenhet och en tydlig informationsstruktur säkerställer vi samtliga medarbetares delaktighet och engagemang.
- Vi bryr oss om varandra och har fokus på vår egen och våra kollegors arbetsmiljö.
- Vi tar oss tid att reflektera kontinuerligt kring vad vi har åstadkommit och riktningen framåt.
- Genom kreativitet och nyfikenhet lär vi av varandra och uppnår mervärde för projektet.

Alla respondenter är överens om att öppna böcker är grunden till att allt ska fungera och att samverkan ska bli så bra som möjligt. Det ger legitimitet till det som utförs. Respondenterna menar också på att det är en förtroendefråga genom att hela tiden vara transparent med det man gör, vilket är ännu viktigare in till nästa fas där produktionen drar igång och de stora kostnaderna kommer in i bilden. För att bygga förtroende och bra relationer till varandra menar respondenterna på att det gäller att:

- Prestera och leverera resultat.
- Ha god kompetens och veta vad det är man pratar om.
- Vara ärlig som person, transparent i sin kommunikation.
- Känna trygghet till varandra för att avvärpa diskussioner.
- Föregå med gott exempel.
- Följa den målsättning som är vald tillsammans i projektet.

Entreprenören har ett arbetssätt där de har riktlinjer för hur de ska leda projekt, där tre viktiga punkter är med – samlokalisering, arbetssätt och modellbaserat. Kommunikationen mellan alla parter i projektet har framförallt varit genom en projektstudio där alla samlats för formella möten och workshops. Projektstudion är varje vecka på tisdagar och har drivits av entreprenören. Enligt flera respondenter är det något av det viktigaste genom hela processen att aktörerna sitter tillsammans, dels för att förstå varandra bättre och också för att få bättre relation till varandra. Genom en bättre relation hjälper det till för att kunna kommunicera bättre med varandra. Det ger också tillfälle för att gemensamt komma fram till nya lösningar och våga komma med nya idéer. Respondenterna från entreprenörssidan påtalar att det är något de var väldigt tydliga med redan vid inlämnande av anbud. En av underentreprenörerna påtalar att det är ett jättebra sätt att använda sig av projektstudion och hade gärna haft det i varje projekt. Flera respondenter påtalade också att alla aktörer också varit välkomna att vara på projektkontoret andra dagar också, även om det så är att de någon del av tiden jobbar med annat projekt så vill de gärna ha personerna på plats för att kunna träffas. Respondenterna från beställarsidan och entreprenörsidan hade gärna sett att det varit varje dag för att skapa den öppna kulturen tillsammans. En av respondenterna framförde att det förmodligen också hade löst flera detaljer tillsammans, men att det givetvis är svårt att få ihop resursmässigt.

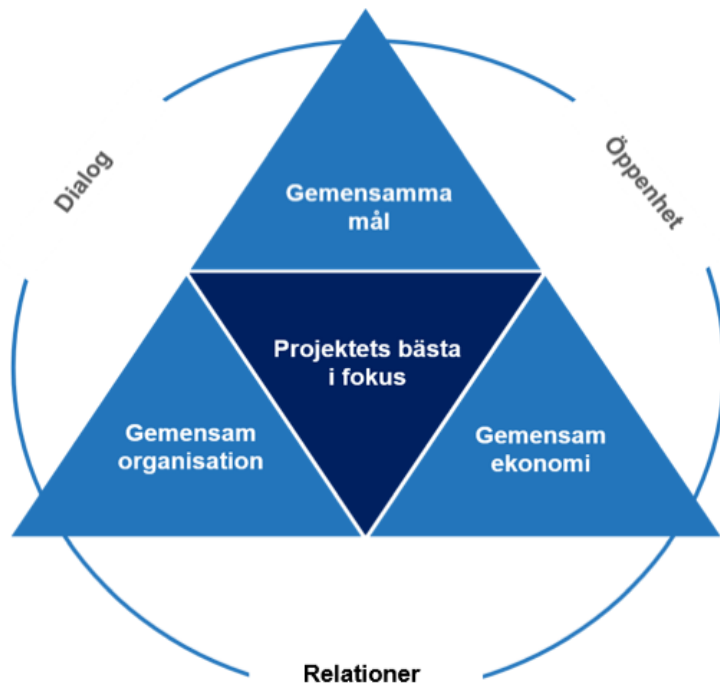
Projektet har också en gemensam plattform, Yolean, för att sammankoppla frågor, som sedan tas upp i grupp istället för att aktörerna ska skicka mejl sinsemellan – vilket också skapar möjlighet för att logga och uppfölja. Det är också en stor del uppföljningen av projektet att ständigt jobba med att logga alla förändringar och viktiga frågor som har diskuterats. Det är projektchefen som är ytterst ansvarig för den berörda aktörens del men det dagliga arbetet och uppföljning är en utvald projekteringsledare som håller i. På plattformen kan alla aktörer ställa en fråga, där någon sedan äger svaret.

Protokoll förs även över alla möten som sparas i entreprenörens plattform. Allt dokumenteras och det sker kontinuerligt enligt företagssystemet. En respondent påtalar att det är lätt att känna en falsk trygghet så det gäller att logga alla förändringar och uppföljningar för att kunna säkerställa och ha backning om någon behöver gå tillbaka och bekräfta vad som bestämdes. Bygghandlingarna under produktion är under rättelsehantering för att sedan kunna göra inmätningar och relationsritningar på det man gjorde. Alla aktörer i projektet måste avsätta resurser för att få det att hända, och spårbarheten är väldigt viktig att jobba med enligt flera respondenter. En respondent hänvisar till att det inte spelar roll vilket program man använder, det handlar om vad man stoppar in i programmet och att det faktiskt prioriteras. Respondenten anser att det är något som vi generellt måste bli bättre på i alla projekt och kan i många fall vara en stor utmaning. Respondenten säger att det är viktigt att man förstår vikten av det, hamra in det och hålla kontinuiteten. Det gäller att ha löpande dokumentation hela tiden under processen.

4.3.2 Entreprenörens samverkansmodell

En respondent av samverkansledarna beskrev entreprenörens samverkansmodell, där det är viktigt att organisationen formas tillsammans med andra aktörer - där man arbetar mot samma mål och har ett gemensamt ansvar för ekonomi. Då läggs fokus på projektets bästa. Respondenten menar att tillsammans med dialog, öppenhet och god samverkan så byggs ett förtroende och skapar bästa förutsättningarna för att samverkansprojektet ska kunna bli så bra som möjligt. Entreprenörens samverkansmodell finns representerad i figur 4. Respondenten säger att det är viktigt att organisationen tror på samverkan, där samverkan genomsyras från styrgrupp, ner till projektledning och vidare i produktion och projektering. Det är viktigt att alla förstår sitt ansvar, där förväntningarna är framme på bordet för att det ska skapa rätt förutsättningar, säger respondenten. Den öppna dialogen med öppenhet och transparens skapar en gemensam kultur som främjar bättre kvalitet, säkrare ekonomi och effektivare riskhantering, skapar förutsättningar för att projektet blir klart i tid samt ett förhoppningsvis bättre arbetsklimat.

Enligt en samverkansledare är samverkan inte alltid ett uttalat mål - det är en naturlig följd av entreprenörens syfte som företag. Det är för att ta kunden genom byggprocessen för att få ett positivt slutresultat för alla intressenter. Respondenten menar att entreprenörens kompetens oftast bäst kommer till sin rätt när de kommer in i tidiga skeden (projekterings-/designfasen). Det kostar så mycket mer att göra ändringar i ett senare skede där mycket redan är bestämt och projekterat. En annan samverkansledare påtalar att samverkansmodellen jobbar för att ha projektets bästa i fokus. Man jobbar nära med alla i projektet – framförallt kunden i början. Det gäller att se till att ha en gemensam syn på hur man vill att projektet ska fortskrida, sätta ramar tidigt så att aktörerna kan följa det/hålla sig till det, så vi säkerställer att vi gör det vi ska göra. Även att entreprenören har med sig de personer som de tror kommer lösa uppgiften. Tillsammans med beställaren bygger entreprenören en gemensam styrplan som justeras efter förutsättningar och ändringar som görs. Det är sedan projektets styrdokument. Det är där aktörerna följer upp hela tiden och säkerställer att processen är på rätt bana.



Figur 4: Nccs samverkansmodell.

Enligt en annan respondent står entreprenören på en stark grund med värderingar som vägleder deras beteenden och val. Värderingarna – Ärlighet, Respekt och Tillit – är sammankopplade och styr hur de agerar inom företaget och hur de driver sin affär tillsammans med deras partners.

- En genuin och öppen attityd gentemot kollegor, kunder och andra intressenter
- Grundläggande respekt för alla människor, deras unika bakgrund, kompetens och erfarenheter
- Förtroende för människors förmåga att uppnå mycket bra resultat och lita på varandras goda intentioner

Respondenten säger också att entreprenören dessutom har ett antal Star behaviors för att skapa mervärde för kunden, uppnå synergier mellan affärerna, höja kompetensen och kunskapsbyggandet. NCC:s Star behaviors vägleder i hur de ska agera, möjliggöra förändring och göra entreprenören till ett starkare och bättre företag.

- Ha och visa passion för att prestera: Vi utmanar oss själva och varandra att hela tiden bli bättre och överträffa våra mål och resultat
- Bygg tillsammans: Vi arbetar aktivt för att säkerställa ett effektivt samarbete internt, inom och mellan enheter, och med våra kunder

- Genomför och följ upp: Vi tar datainformerade beslut, kommunicerar dem tydligt och ser alltid till att det som beslutats blir genomfört
- Agera med omtanke: Vi tar ansvar för våra handlingar och för hur vi använder egna och andras resurser. Vi hanterar risker och agerar med integritet för att säkerställa en säker, hållbar verksamhet av hög kvalitet

Respondenten tror att genom att specialisera sig och bli riktigt riktigt duktiga i utvalda ”segment” på marknaden, så kan företaget ta ännu större marknadsandelar och skapa ännu större värde tillsammans med kunderna. Och i de segmenten är samverkan ett uttalat prioriterat leveranssätt, där respondenten ger exempel från NCC Building - Sveriges sjukhus, badhus t.ex. NCC Infrastructure - Reningsverk, Vattenkraft t.ex. Då kommer entreprenörens specialiserade kompetens beställaren bättre till gagn. Respondenten beskriver det som att kunden kanske bygger ett reningsverk vart 50:e år, och vi som entreprenörer bygger flera stycken varje år!

En annan respondent säger att i arbetet för att få samsyn med kund så finns det med att man ska göra en riskanalys tillsammans. Alla risker ska tas upp, inte bara produktion utan också relationer, människor, utbyte av nyckelpersoner, om vi hamnar fel i projektet med mera. Det gäller också att följa upp hela tiden under processens gång. Det görs samverkansmätningar under processens gång och utifrån hur individerna svarar så sätts åtgärder in. Respondenten ger exempel angående om det ger en svarsfrekvens som påvisar dålig kommunikation – då skapas en workshop kring kommunikation där gruppen får jobba med det tillsammans. Det är viktigt att sätta en konflikthanteringstrappa hur konflikter ska hanteras i projektet, det ska ligga med i starten hur man gör om det uppstår en konflikt.

4.4 Kommunikation

Respondenterna som är involverade i projektet påtalar att kommunikationen sker genom en gemensam plattform, Yolean, tillsammans med projektstudio en dag i veckan. Alla förändringar och beslut loggas, samt uppföljs kontinuerligt. År förs ner i en portal. Det har utförts workshops i tidigt skede där projektgruppen har fått gå igenom konflikthantering, tolkat olika scenarion för att skapa samsyn. Enligt en respondent påtalas att det är något som brukar utföras i samverkansprojekt, men att de är mer projektunika och beroende av vilken konflikt som uppstår. Om det är konflikt som uppstår under tid går det även att dra i extra workshops för att hantera det. En respondent från beställarsidan påtalar att det är kontinuerliga avstämningar med både tidplan och ekonomi, både internt och tillsammans med projektet. Tidplanen är grund till bra kontroll på ekonomi. Respondenten upplever att det görs väldigt bra i detta projektet. Respondent från entreprenör menar att de har ett arbetssätt som är en projektstudio hur

entreprenören ska leda projekt. Det är därifrån som inspiration har hämtats. Det handlar om tre ben – samlokalisering, arbets sätt och modellbaserat, där det är viktigt att alla jobbar med det tillsammans. Respondenten menar att det är så det såldes in för att vinna anbudet, men det blir såklart projektanpassat. Det är grunden och skapar det gemensamma styrdokument där projektet är just nu. Det är också viktigt att man förstår och accepterar att vi har olika agendor i DNA:t. men man måste också förstå den andra parten och vi måste också överleva, säger respondent C. Vi måste analysera och kommunicera om projektet inte möter det vi måste ha.

I samverkansprojekt är det viktigt att som ledare våga öppna upp vägen för andra att visa sig sårbara, säger en respondent från underentreprenörerna. Även om man själv vet hur något ska göras så kan man alltid fråga, och inte försöka vara så duktig hela tiden. Det finns självklart en fin gräns mellan respekt och tillit – och den måste bevaras. Samtidigt som man visar sig svagare och öppnar upp för ”dumma frågor” så vågar andra ta mer plats och ställa frågor. Det gäller att också svara på rätt sätt så ingen blir sårad, men det sitter förmodligen mer i själen hos människor - självinsikt och självförtroende. Det gäller att ha rätt individer för rätt jobb. För att byta ut människor får man ta det med en projektstyrgrupp, säger respondenten.

4.4.1 Konflikter

Enligt respondenterna i projektet har det inte uppkommit några större konflikter ännu i projektet. Hur konflikter ska hanteras finns med i partneringöverenskommelsen, bilaga 2, som alla i projektet är medvetna om, och har kommit överens om:

- Samtal och feedback.
- Vid allvarliga avvikelser workshops.
- Byte av individer.

Respondenterna påtalar att det är viktigt att ta upp frågetecken och diskussioner direkt om de skulle uppstå. Detta till följd för att kunna lösa problemen så fort som möjligt. Flera respondenter säger att källan till stora konflikter ofta är pengar, vilket är ofrånkomligt även om det är samverkan. För stora konflikter för att projektet ska kunna fortskrida, skulle exempelvis kunna vara med ekonomi som inte beställaren kan bära, enligt respondenterna. En av underentreprenörerna påtalar att det också handlar om arbetsmiljön relaterad kring personalen - personalen ska trivas på sin arbetsplats. Flera respondenter anger att förhoppningen med just samverkan är att det ger en bättre möjlighet för att lösa det på bästa vis tillsammans. En av konsulterna säger att det är något som man löser tillsammans, och därmed borde det aldrig bli en konflikt. Att ha högt i tak för att minimera risk för oförståelse för varandra och att alla vågar säga sin mening, vilket respondenten tycker är ett dilemma i branschen generellt. En av respondenterna tycker framförallt att det blir värre kommunikation om det skulle vara en

blandning av utländska aktörer – eftersom det kräver att man samtalar på ett annat språk än sitt modersmål. Det tror respondenten kan göra det svårare att framförallt säga det man vill, med oro för att låta dum eller okunnig. Där är det framförallt viktigt att det finns rätt förutsättningar och att sammansättningen av projektgruppen är bra, och att byta ut individer om det inte skulle vara det, säger en annan respondent. Alla respondenter var överens om att större diskussioner bör ledas av en samverkansledare som kan stå neutralt och stötta de individer som behöver stöttning. Flera respondenter ansåg också att den part som äger individen måste ta ansvaret i högsta led att lösa diskussionen om det uppstår. En av underentreprenörerna uttrycker att hen aldrig har varit med om ett projekt som inte kunnat fortskrida eller behövt avbrytas. Däremot har respondenten varit med om att vissa personer slutat kommunicera med varandra för att de inte varit professionella i sin kommunikation, men då har andra personer tagit vid. Det har aldrig skitit sig hela vägen upp, utan oftast går det att plocka bort den personen som enskilt inte passar in i projektet och för samverkan, säger respondenten.

Respondent från beställarsidan tror att det kan se väldigt annorlunda ut i just Skandiaporten till följd av att entreprenören är konsult i projekteringsfasen. De ska konsultera fram det som sedan ska byggas, vilket enligt respondenten varit en ovan situation för entreprenören. Det som är positivt med det systemet är att de får ersättning för det och kan diskutera igenom tidigt tillsammans med olika aktörer, även med risker.

4.4.2 Samverkansledare

Enligt respondenten från beställarsidan är det nödvändigt med samverkansledare. Samverkansledaren kommer med ett utomstående perspektiv och kan alltid utmana åsikter. Det är viktigt för att bygga teamet och skapa kultur. Utan samverkansledare hade beställaren behövt ta på sig det ansvaret och den kompetensen finns inte just nu – det hade inte blivit bra. En annan respondent påtalar att det ännu inte har uppstått så pass stora konflikter att samverkansledare har behövts. Det de har gjort är dock att samverkansledaren har lett öppna diskussioner så att aktörerna får ta del av andras synvinkel, och det har såklart varit en ögonöppnare, säger respondenten. Om det uppstår problem och konflikter så behövs det givetvis en samverkansledare och respondenten tycker absolut att alla samverkansprojekt ska ha en samverkansledare som kan hjälpa till om det uppstår konflikter och driva kulturen som beställaren förespråkar.

Enligt en av respondenterna från underentreprenörerna är samverkansledaren en bra samvetsboost. En samverkansledare får alla att lyfta sig lite med hjälp av mjuka inspel hela tiden. Egentligen är aktörerna människor som vanligtvis jobbar emot varandra, där hen nu smörjer arbetet och får individerna att bli bättre. Det är en fördel att ha en duktig samverkansledare och det är skillnad från samverkansledare och samverkansledare. Respondenten har varit med i

projekt där samverkansledaren har tagit någons part istället för att jobba neutralt. I projektet är samverkansledarens bästa egenskap att man tror att samverkansledaren är bäst i världen på detta, utstrålningen och sättet att få med sig folk påvisar det, säger respondenten. Enligt en annan respondent anser hen att det inte finns någon enskild samverkansledare som har utmärkt sig. Den ena är inte den andra lik, men slutmålet kan bli bra ändå enligt respondenten. Det viktiga är att de ska se den mjuka biten på ett bra sätt för att få en homogen grupp och aktiviteter efter det. Se gruppens ambition och vision från början och därigenom hitta drivet att ta sig framåt, säger respondenten.

Respondenter från både konsultsidan och entreprenörssidan beskriver att det är samverkansledaren som hjälper till att driva kulturen för hur individerna ska bygga upp relationer och förtroende till varandra. Genom att det finns en drivande individ för endast samverkan som samtidigt skapar tydliga riktlinjer, och framförallt påminner om samverkan, så brukar det bli lättare och bättre enligt respondenterna. Det spelar ingen roll om det är större eller ett mindre samverkansprojekt, det är viktigt med uppföljning. Det är väldigt olika hur man använder en samverkansledare. I vissa projekt har samverkansledarna varit med varje vecka för att coacha en och en eller leda samverkan, i andra projekt är de inte med lika ofta. De kan se utifrån ett annat perspektiv och de har större möjlighet att byta ut personer.

”En samverkansledare fungerar som coach om det funkar bra, och domare om det funkar dåligt”

En av konsulterna anser att det finns både för- och nackdelar med en extern, kontra intern, samverkansledare. Man kan säkerställa opartiskheten en nivå till i extern samverkansledare - men alla ska ändå ha integritet nog att de vågar säga ifrån till båda sidor och inte tycker det är jobbigt att säga till en kollega. Allt blir lättare med en neutral stämpel, och speciellt när det skiter sig så är det bra att ha en neutral part, säger respondenten.

En annan entreprenör säger att det är svårt att värdera hur det är utan en samverkansledare då respondenten inte jobbat i ett samverkansprojekt utan någon. Däremot har respondenten upplevt det positivt att ha någon där som endast jobbar med samverkan. De jobbar väldigt olika beroende på vilket projekt och vilken samverkansledare det är. De stöttar upp på olika nivåer i projekten och deras engagemang är olika. Det är också olika angående hur projektgruppen jobbar kring målsamtal och framtid i projektet. Samverkansledaren har gjort det väldigt effektivt i projektet enligt respondenten, det har upplevts ge väldigt mycket genom effektiv tid där samverkansledaren har haft en bra metodik. Dessa samverkansmöten har gjorts både fysiskt och digitalt - båda har funkat bra enligt respondenten. Samverkansledaren har inte använt för analyserande övningar, utan det har varit enkelt och greppbart. Exempelvis har projektgruppen jobbat med hur man kan hantera mål och hur man prioriterar dem. Det gäller att ta de lågt hängande frukterna och sen jobba sig uppåt. Alltså om hur olika scenarion värderas et cetera.

En annan respondent från konsulterna säger att det är jättestor skillnad på vad de gör och vad de vill uppnå, och det handlar mycket om individerna. För att få med sig en större gruppering i större projekt så tror respondenten att det är viktigt att hålla det ganska konkret. De finns för att fånga upp problem i processen för att resultatet ska bli bättre, då gäller det att samverkansledaren fångar upp det som skaver och bättrar på det. En underentreprenör menar att det underlättar i många typer av kontrakt om man förstår sig på de här med vad samverkan är och hur man beter sig. Sen har man andra ramar om vad som ingår, men i det stora hela så är det lättare att få betalt om man får kunden med sig istället för att jobba mot kunden. Där kan samverkansledaren vara en bra drivande kraft i det. Respondenten fick ett väldigt gott intryck av den interna samverkansledaren från huvudentreprenören i ett annat projekt. Inte lika gott intryck av samverkansledaren i Skandiaporten – men det kan ha varit beroende av att det var under pandemin och att det var på teams, i motsats till fysiskt möte. Det är viktigt och avgörande att det är rätt personlighet, och att de har full koll på vad det handlar om. De är bra att ha vid konflikter, och vid erfarenheter från tidigare projekt anser respondenten det vara bättre med en intern samverkansledare - men det beror säkert på vilken individ det är. En annan respondent från underentreprenörerna menar att det måste vara en pusher. Det är viktigt att det finns någon som driver projektet framåt. En samverkansledare är viktig för att få de mjuka parametrarna på plats. Framförallt är projektledarens roll väldigt viktig i ett projekt för att delegera ansvar och följa upp. Det gäller att se gruppens ambition och vision från början - hitta drivet att ta sig framåt. En annan respondent styrker påståendet och är också överens om att det måste vara en neutral ledare genom hela processen, lika mycket för entreprenören som för beställare. Det kan vara en fördel att ha en intern samverkansledare då de känner till entreprenörens arbetssätt och kultur, vilket kan göra jobbet lite enklare i vissa avseenden. Respondenten skulle inte påstå att det är mer negativt eller positivt med extern/intern samverkansledare.

4.4.3 Sammansättning av projektgruppen

Alla respondenter är överens om att det är individerna som bestämmer om det blir ett bra eller dåligt projekt genom deras förmåga att samarbeta. Det är viktigt att ha förmågan att förstå andras synpunkt och att projektet ska gå framåt, inte att det enskilda bolaget ska göra så stor vinning som möjligt, säger en beställaresrespondent. Dialog och relationer skapar projektkulturen som alla måste jobba med tillsammans för att det ska bli bra, säger en samverkansledare. Lösningarna får inte vara optimerade för endast en part, utan det är viktigt att tänka på projektet i sin helhet istället. Det anser en respondent från beställarsidan vara det absolut viktigaste. En underentreprenör säger att det handlar om olika personkémier, man drar sig gärna åt olika håll omedvetet beroende på vilka man jobbar bra med och det gäller att det fungerar. En annan underentreprenör säger att det är samverkansledaren som har den stora uppgiften att få gruppen

att samverka. Alla måste ha inställningen att gilla samverkan. Det utkristalliserar sig ganska direkt på samverkansmötena om man inte vill det, säger respondenten. Enligt respondent från konsulterna är samverkan bara ett ord på papper, och sen är de projektmedlemmarnas egenskaper och förmåga att samverka som sätts på prov när man sätter samman en projektgrupp. Man måste absolut välja dom och inte bara sätta in någon som är bra på något. Respondent från entreprenören påtalar att det är viktigt att de är bra på sin profession, men också lika viktigt att de fungerar bra i samverkan.

Respondenterna från entreprenören förtydligar att de som företag väljer de personer som passar till det projektet – då det är jätteviktigt att rätt person är på rätt plats. En av respondenterna berättar att efter avslutat projekt får kunden en förfrågan om hur samverkan har fungerat, om det har fungerat bra i ett projekt så kan man erbjuda organisationen att arbeta med de människorna till nästa projekt på grund av att tidigare jobb varit bra. Då får företaget högt värde på de mjuka parametrarna i det nya anbudet. Därefter är det viktigt att plocka ihop ett gäng att ta under våra vingar som beställaren ska acceptera. Det är viktigt att möta kundens förväntansbild.

”En bra beställare vet att vi måste ha in bra människor – det ger en bra samverkan”

En respondent från beställaren anser att de mjuka parametrarna är jätteviktiga för att kunna driva samverkan framåt på ett smärtfritt vis. Det är viktigt att alla vill jobba med partnering och jobba med ett samverkanstänk där alla vill ha projektets bästa. En samverkansledare menar att beställaren normalt sett måste följa en process och riktmodell, speciellt med avseende på storlek av projekt, där en offentlig beställare träder under LOU. Det gör att beställaren inte själva kan peka på en privat individ, utan de måste peka mot en specifik organisation. Om det inte funkar när det väl är igång så gäller det att plocka ut eller byta ut personer, och det brukar inte vara några konstigheter utan det märks ganska fort om några personer inte riktigt trivs, säger respondenten. Angående utbyte av nyckelpersoner råder det delade meningar, där en del respondenter anser det vara enkelt att byta ut nyckelpersoner och andra respondenter anser det vara svårare. Byte av nyckelpersoner är något som diskuteras och hanteras i början av projektets start och finns med i genomförandebeskrivningen. Respondent från konsultsidan anser att det bygger mycket på tidigare erfarenheter och referenser - vilken individ som väljs beror på vilken kund och relation som finns. Det blir ofta en successionsordning där ansvaret fördelas på fler grupperingar så att kunskapen fördelas. Det blir ett pussel, vilket respondenten anser att de större bolagen är bra på genom att ta med folk underifrån. Det svåra är att hantera en överhettad marknad som det har varit nu i ca 10 år, där rörligheten är stor och det kommer nytt folk hela tiden – det är ett jättepussel som fallerar ibland, enligt respondenten. En av underentreprenörerna påtalar att ha en för svag organisation och för få människor, då blir det ingen bra sammansättning av projektgruppen. Man måste planera det väldigt noggrant och ju fler resurser som finns ju större organisation som är, desto lättare är det att påverka och lösa problem för att hjälpa varandra. Respondenten hänvisar till andra projekt där sammansättningen inte alls var bra i projektet, vilket

medförde flera andra problem likt en snöbollseffekt. Det fanns flera anledningar till att det blev så, men det är viktigt att i den mån det går, välja ut specifika individer för att det ska bli bra.

En av samverkansledarna trycker på att gruppen behöver skapa samsyn tidigt så att de som ska jobba i projektet är överens, vilket är därför nyckelpersonerna är med tidigt. Det går inte alltid välja individer från andra parter, så det handlar främst om involvering. Det gäller att diskutera de gemensamma målen hela tiden, eftersom det kommer att styra gruppen. Gruppen måste ständigt prata om den gemensamma styrplanen och vad som gäller i projektet efter de förutsättningar som finns.

”Vi vill bygga laget, har vi en gemensam spelidé så kan vi gå ut på planen för att vinna matchen”

4.5 Kompetensåterföring

Alla respondenter är överens om att kompetensåterföring ständigt är en pågående utmaning. I projektet har de haft ett kontinuerligt arbete med att jobba med målen för att skapa samsyn. Det är idag väldigt svårt att ersätta med rätt kompetens. I ett sånt här projekt är det givetvis väldigt viktigt med kompetens för att bygga saker, men det är också viktigt att få in människor som fungerar tillsammans. Respondenterna från beställarsidan menar att de inte har tagit in nya individer, utan individerna har växt in i kulturen - där de också har varit fler än en resurs så att man inte står själv. De har haft uppdelat ansvar men ändå varit hjälpsamma med varandra, där en har fokus för teknik och en annan för kontrakt och ekonomi. En av respondenterna tror att konsult och entreprenör har en större utmaning att delegera sina arbetsuppgifter angående vad projektet går ut på, men att det givetvis är en utmaning att återföra kompetens oberoende av organisation och projekt.

”Det finns ingen bok som tillhandahåller möjligheten att - läs detta så kan du ALLT om samverkan”

Det kommer införas en introduktionskurs, kallat onboarding, men det blir mer senare framåt produktionsstart. Alla måste förstå syftet och de gemensamma målen för att uppnå dem. Det blir ett ambitiöst program så att de vävs in i kulturen i detta projekt. Entreprenören ansvarar för onboarding och det är riktigt bra strukturerat, säger en av respondenterna från beställarsidan. Det är också de som ansvarar för utbildningar och att få med berörda individer i dessa.

I ett av underentreprenörernas bolag har de ett eget erfarenhetsåterföringssystem, där de bland annat har möten i produktion varje fredag. De har också ledarskapsmöten, där de tar upp allt vad

som händer och vad som kommer hända under veckan. Det förs sedan ner i protokoll. Därefter har de någon som plockar ut det viktigaste och för ner det i ett erfarenhetsåterföringsprotokoll. De andra får steppa upp om det är så att en försvinner. Det blir mycket att göra både innan och efter om man ska vara ledig då de är ett mindre företag. Därför jobbar de tätt med dessa ledarskapsmötena. Det gäller att ha väldigt bra kommunikation inom sitt eget företag också. Det är chefen som ansvarar för att det sker, samt ansvarar för att delegera uppgifter till individen som för ner det i protokoll.

Enligt en annan underentreprenör är det är upp till varje aktör att delge med andra som tar över efter att de får den introduktion som behövs för att kunna sköta sitt jobb. Det finns alltid erfarenheter och kunskaper som går förlorade då en person byts ut, men det får göras så gott det kan. Respondent från entreprenörssidan anser att det finns människor i organisationen som egentligen är för tuffa för denna typ av jobb. Det gäller att hitta duktiga människor som vill vara med i en sånär process. Respondenten säger att man kan ge det ett långt och enträget försök att mjuka upp dessa hårda människor, men att det oftast krävs från grunden att de innerligt själva vill debara med samverkan och samverkansprojekt. Det handlar om att få dem att förstå att vägen till framgång kanske inte är den hårda linjen. Alla är olika och det finns människor i organisationen med olika personligheter, det gäller att hitta rätt i det. Det finns andra typer av projekt som passar för de som vill bygga bygga bygga. Respondenten menar att det handlar mycket om att hitta den vägen fram som funkar bäst.

”Den förväntansbild som fanns på dig för 10 år sedan är helt annan mot den förväntansbild som finns idag”

En annan underentreprenör säger att de jobbar bland annat med workshops på större organisationsmöten där man uppmärksammar och delar viktiga erfarenheter med mera. Det är viktigt att förmedla och utbilda personal löpande så att de kan utföra sitt jobb. En annan respondent trycker på att det alltid är rörigt att byta ut människor i komplexa projekt likt detta, därför är det viktigt att inte nyckelpersoner hoppar av. Det finns processer för hur man för över kunskap till andra individer, dessa har förts ner i genomförandeplanen till projektet. Det har framförallt dokumenterats frekvent under de tre år som projektet har fortlöpt med avseende på att projektet kan blåsas av, alternativt få pausas och upptas i ett senare skede. Respondenten anser att det är ovanligt att lägga så pass mycket tid och energi för dokumentation, men med avseende på situationen har det krävts till projektet. Det är en stor resurs- och ekonomifråga, men fördelaktigt vid komplexa projekt. Dokumentation är det som branschen är sämst på generellt, menar respondenten.

Det finns samverkansutbildningar att gå, och det är något som ses över i början angående hur organisationens förutsättningar finns i projektgruppen, säger en respondent av samverkansledarna. Det finns med som en checkpunkt. Det kan vara att samverkansledare kommer dit eller att individerna får gå en extern utbildning. Det handlar om att få med övriga på projektet och den frågan måste man jobba med i organisationen hela tiden. Det kan vara start-workshop, workshops under tiden etc, säger respondenten. Enligt en annan respondent gäller det att se över organisationen. Det sätter höga krav på att det är stor dokumentation kring allt som görs, vilka beslut som tas, även underlaget för de beslut som tas - då går det att ersätta människor. Respondenten menar att i samverkansprojekt måste kompetens rekryteras för samverkan - människor som kan och vill jobba på det sättet. Det är viktigt med rätt attityd och mindset.

”Du skulle aldrig skicka ut en snickare att spika form utan spik och spikpistol. På samma sätt ska inte en ledare skickas ut i ett samverkansprojekt om inte individen har de samverkansverktygen med sig - aktivt lyssnade, viljan att förstå andra och förmågan att förklara sig”

Andra viktiga samverkansverktyg anser respondenten vara: viljan att samarbeta, attityd, aktivt lyssnande, stödjande och coachande ledarskap. Det säger respondenten vara vinnande verktyg att ha med sig in i ett samverkansprojekt.

4.5.1 Ersätta medarbetare och nyckelpersoner

Om en medarbetare försvinner är det upp till varje enskild part att ansvara för sin del, och man får vända sig mot sin avdelning. Om en kollega säger upp sig, så hade enligt beställaren de själva snabbt tagit in någon annan och skolat in dem i tänket. Det är viktigt att inte stå själv, men det är också en resursfråga. Med fler resurser finns möjligheten att täcka upp för den andra om det skulle uppstå någon problematik eller att någon försvinner. Det är svårt att arbeta in nya personer i komplexa projekt, men det är samma för alla aktörer och även mellan varandra. Respondent från konsultsidan säger att det också är något som vi lever med, även om man upplever det så är ingen outhärlig. Det finns alltid någon form av next man, och då får andra steppa upp. Det är en onboarding på ingång, men det som framförallt är svårt att överföra är interaktionen mellan aktörerna, som människor är vi alla olika. Respondenten menar att det tar tid att uppdatera sig kring allt som ska hända, med vad som ska göras. I en grupp så är det någon som bestämmer mer, någon pratar mer – försvinner en individ så ändras hela dynamiken i gruppen. Det är allas ansvar att få relationen att flyta. En samverkansledare menar att det inte är samverkan bara för att

vi har en gemensam startworkshop, utan det måste vara ett naturligt beteende att skapa en kultur som gör att man vill samverka. Det är viktigt att projektet håller sig till det som kommit överens om. Entreprenörerna trycker på att de hela tiden jobbar för att främja den kultur de vill arbeta med, och därmed få med andra nya i den också om det skulle vara så. Det finns workshops kring det och det är något som också diskuterades tidigt i processen. Det är också viktigt att värdera kompetensåterföring och lägga ner tid för att bygga relationer. Respondent från konsultsidan berättar att de brukar bygga projekt för att möjliggöra att personal kan avvärjas. Om alla personer försvinner så blir det säkert stopp, en enskild person är lättare men fortfarande svårt, enligt respondenten. Det gäller att man tar ansvar och sköter sig. Det är också en resurs- och ekonomifråga, men respondenten ser gärna att man är mer än en individ som sitter på allt ansvar.

”Ditt jobb går egentligen ut på att hitta någon som kan ersätta dig i alla frågor, då har du gjort ett bra jobb”

En av samverkansledarna säger att det är i princip omöjligt att värja sig mot att medarbetare försvinner, oberoende av organisation och projekt. Det gäller att dokumentera kontinuerligt, men kunskap och kompetens kommer ändå försvinna när en individ försvinner. Det enda som finns att göra är att hantera situationen när den kommer. Respondenten menar att det går att skriva dokument, men är det inte skrivet så är det inte skrivet. Respondenten tycker att det istället gäller att bygga en kultur så att de inte vill lämna. Där står projektet i en stor utmaning just nu eftersom produktionsstarten fördröjs i detta projektet, där motivation och drivkraft just nu står som utmaning, enligt respondenten. Respondenten menar att det sällan sitter i dokument, utan det sitter hos människan. Tror individen att det är viktigt så kommer de arbeta med det. Tror de inte det så spelar det ingen roll vad det står i styrdokument, då kommer det inte bli lika bra på samma sätt.

En av underentreprenörerna påtalar att då de är ett mindre företag är det svårt att kasta in nya individer till projektet. Då får man flytta över folk och det kommer säkert ta mer tid, och därmed ta över större ansvar över andra saker. En annan underentreprenör säger att man får se över organisationen och se vilka individer som kan undvaras, anställa, alternativt kontakta andra organisationer och se om de kan hoppa över. Det lär också påverka andra projekt. Det tar säkert mer tid att få svar och arbetet kan ta längre tid - men företaget får givetvis jobba stenhårt för att lösa det.

En samverkansledare ger exempel från både bra och dåliga resultat där individer ersatts i projekt: Ett projekt som var framgångsrikt var där projektchefen slutat på grund av ett annat erbjudande. Då valde man att plocka upp den biträdande projektchefen, samtidigt som erfaren platschef gick in och tog ett större ansvar tillsammans med byggledaren. Där kunde de tillsammans lösa

arbetsuppgifterna utan att plocka in en extra individ, med resonemang att de inte ville ha in en extra i det skedet som skulle sätta sig in i kulturen och projektet. Hänvisar också till ett annat projekt som inte blev bra, där flera nya plockades in efter varandra – här menar respondenten att man tänker fel genom att ersätta utan eftertanke. De delade inte samma syn om samverkan, och de kunde inte komma överens på bra vis.

4.5.1.1 Ansvar

Respondenterna är överens om att det är alla som ansvarar för att frambringa kompetensåterföring, men det största ansvaret ligger på chefen. Enligt respondenten från beställarsidan är man mycket medveten om att folk kommer och går. Respondent från konsult påtalar att det är svårt att överföra kompetens i samverkansprojekt, eftersom man har en annan relation än bara det kontraktuella – det blir en annan nivå av komplexitet. Respondent från entreprenör vill personligen ta in individer som kan ta över efter respondenten, som kan komma in underifrån. Respondent från underentreprenör anser också att det är viktigt att kompetensspara genom att låta individer få vävas in underifrån. Erfarenheter är i princip omöjliga att dela med sig av då det är svårt att överföra och mottaga. Det gäller speciellt när man får högre positioner, och det blir en skämsfaktor att ställa frågor. Skam är en stor grej – att ställa frågor och blotta din okunskap när du förväntas ha kunskap, det är inte alltid lätt, säger respondenten.

Enligt en samverkansledare är tillit en viktig valuta i ett samverkansprojekt. Om taktiserande används för att vinna anbud går det aldrig bra, utan kompetens och ärlighet måste vara med hela tiden. Respondenten hänvisade till ett annat projekt där en hel avdelning byttes ut inför projektstart, där beställaren till sist avbröt kontraktet då de inte levererade det som var lovat i anbudet. Respondenten berättar också om successionsplanering - många projekt tar flera år och det kan inte förväntas att samma personer ska vara kvar i samma roll i så många år. I största möjliga mån gäller det att behålla kompetensen, därefter successionsplanera för att individer får kliva upp och ta sig an större roller/ansvar i slutet/mitten av projektet. Entreprenören vinner på det genom att de då får individer som kan bygga på sina CV:n och vinna fler samverkansprojekt.

4.5.1.2 Förbättringsprocessen

Det gäller att kontinuerligt jobba med uppföljning och utvärdering, säger respondenterna. Respondent från beställarsidan menar att de helst vill överföra kunskap och kompetens till en avdelning, men oftast blir det en individ. I framtiden ska det bli workshops kring vad projektgruppen har lärt sig i organisationen till det enskilda bolaget. Respondenten berättade och att det även är på tal att skapa en projekteringshandbok som kan vara bra som riktlinje. Detta projektet har givit jättemycket insikter som borde ner i en bok, säger respondenten.

Målsättningen är att ha erfarenhetsåterföring med alla på avdelningen för att föra tillbaka kunskapen som tillhandahållits från detta projektet - mer kan man inte göra, menar respondenten.

Samverkansledarna samstämmer och säger att nyckeln till att bli riktigt bra i samverkan är att jobba med ständiga förbättringar - viljan att bli lite bättre hela tiden. Det gäller att använda sig av att aktörerna har lång erfarenhet från samverkansprojekt och att stanna upp för att checka av – gör vi det som är tänkt? Kan vi skruva på något, det är något vi måste förbättra i våra projekt och kontinuerligt jobba med. En av samverkansledarna menar att förr användes mer styrdokument och massa revisioner. Idag är det mer att man förenklar styrdokumentet och mer jobbar tillsammans med människor. Det rör sig hela tiden och respondenten tror att man måste hitta andra sätt att lösa det. Respondenten hade velat ha mer digitala verktyg som underlättade processen. Respondenten anser att det är en svår nöt att knäcka kring sekretess kontra informationsdelning. Respondenten ger förslag att det skulle önskas finnas koncept likt hur Facebook använder deras format gällande att dela information, men det har inte kommit in i branschen än och där har vi mycket att jobba med, säger respondenten.

En underentreprenör säger att det gäller att behålla rätt kompetens med rätt utväxling av människor. Yngre tar över efter äldre och att man kunskapssparar kompetens. Det är viktigt att man skapar återvinningsbankar i digital form. In- och utväxling i så god tid i så god mån som möjligt. Det är viktigt med rätt förutsättningar från alla håll för att få möjlighet att lära sig. Det är ett ständigt arbete. En annan underentreprenör säger att det är svårt och att företaget inte är bra på det – men att det framförallt är viktigt att föra ihop individer som kan jobba tillsammans där personligheterna passar. Det gäller att hitta någon som man tror kommer gilla det jobbet och kommer stanna där ett bra tag. Då det är ett specialistföretag är det jobbigt att bli av med folk och man vill försöka bevara folket som är hos oss – och det gör man framförallt genom att vara en attraktiv arbetsgivare, det jobbar vi mycket med. Grunden måste vara på plats - ordning och reda, planering med mera. Det gäller att det är ett stabilt flöde hela tiden och inte stöka till det för medarbetarna. Det gäller att se alla och att låta individer utvecklas - ju längre de vill arbeta inom bolaget desto bättre är det. Det gäller att checka av kontinuerligt beroende av vad individen vill och har ambition för, samt ha dialog för förbättrings- och utvecklingsprocessen.

En annan samverkansledare säger också att det i projekt finns en ytterst ansvarig: det är projektchef och projektledning. De ska tillge stöttning så att projektets mål uppfylls, och kontinuerligt följa upp så att värde levereras löpande. Utöver dessa finns en styrgrupp, de som skriver avtal och är aktiva i beslut – de är ansvariga för projektets förbättringsarbete. All stödfunktionalitet som underentreprenörer etcetera är aldrig ansvariga i den utsträckningen, utan det är projektgruppen som ansvarar för det i projektet.

4.6 Samverkan i framtiden

En av samverkansledarna anser att vi alla i branschen vinner på att integrera våra perspektiv och kompetenser från tidigt skede i byggprocessen – då kan vi fokusera på annat än att bara bygga efter billigast möjliga anbud. Där skapas möjlighet för mervärde, bästa produkt för pengarna, eller få ett verk som är billigare i drift. Helt enkelt skapa mervärde för varandra. Sättet som vi gör det på kommer hela tiden utvecklas, och respondenten tror framförallt att det som kommer förändras handlar om användandet av stordata. Entreprenörer idag vinner mycket projekt på stora data, exempelvis redovisning för miljökonsekvensbeskrivningar etcetera. Utvecklingen av detta kommer att vara framgångsrik, framförallt värdeskapande data i framtiden. Respondenten hoppas också på mer effektiva arbetssätt och arbetsmetoder – gärna LEAN baserade sådana.

Respondenten ger exempel på NCC:s projektstudio, som möjliggjort för faktiskt samverkan i både projektering och produktion. Även att utveckla hur branschen jobbar och redovisar data i projekten. Respondenten tror att de som blir bäst på att involvera kunden i det vi gör på ett begripligt vis, lotsar beställaren genom projektet, kommer vinna och prestera bättre anbud om de handlas upp på mjuka parametrar. Respondenten tror också att samverkansprojekt i framtiden blir mer kommunicerbara, lättbegripliga, att vi jobbar i fler projekt tillsammans, samt visualiserar mer. Hur vi gör kan hela tiden utvecklas. Respondenten tror inte att det handlar om en specifik revolutionerande programvara, utan det handlar om sammanplocket. Respondenten anser att det finns en bra och fungerande samverkansgrund som är just nu.

”Finns möjligheten för att komma in i ett tidigt skede, så går det alltid jobba på att förändra sättet vi jobbar tillsammans.”

Det finns flera respondenter som anser att de har goda erfarenheter från detta projektet, och där de hoppas att fler projekt i framtiden blir mer likt detta arbetssättet. Enligt respondent från beställarsidan säger att det räcker med att man byter chef och där den individen inte gillar samverkan, då slutar man med samverkan. Personligen föredrar respondenten samverkansprojekt och vill gärna fortsätta likt det har varit i detta projekt. En annan beställarrespondent tycker att det är bra att involvera alla nyckelpersoner från början, även bland underentreprenörerna och där man tar hänsyn till slutproduktionen redan i fas 1. Erfarenhetsåterföringen från tidigare jobb gör att man fokuserar mer på produktionen. De tittar mer på gubbarna som ska göra jobbet, hur genomförbar den är med både arbetsmiljö och processfokus etc. Det görs mycket här och det är ett stort engagemang. Respondenten anser att entreprenören har handplockat de allra bästa i stan för detta projektet, där alla har jobbat med samverkansprojekt i många omgångar. Det är bra förutsättningar för att alla ska vilja jobba mot samma mål och förstå innebörden av vad som är att projektet ska ta sig fram. Det finns nog inget jobb som är så bra projekterat som detta vad respondenten vet, och i framtiden är detta projektet nog framgångsprojektet som man vill efterlikna och sträva efter. En av entreprenörerna menar att det är ett förfinat arbetssätt från

tidigare erfarenheter, och det är ett vågat sätt att gå ut med många entreprenörer i tidigt skede. Respondenten hoppas att fler beställare vill arbeta på detta viset.

En respondent från konsulterna säger att samverkan egentligen inte har förändrats så mycket under de senaste decennierna respondenten jobbat inom dessa typer av projekt. Respondenten upplever dock att vi många gånger har olika bild av samverkan och då kan det bli svårare att synka processen. Respondenten hoppas att samverkan, och andelen av projekt i samverkan ökar, och att sättet att mäta samverkan förfinas. En samverkansledare har upplevt en tendens till att allt möjligt kallas för samverkan ett tag. I riktig samverkan anser respondenten att entreprenören blir skarpare och skarpare, då de skapar sig bättre strukturer och riktlinjer för att förfinas processen hela tiden. Respondenten anser att struktur och ordning är viktigt framöver, går det inte att ordna så ska man inte jobba med samverkan.

”Jag tror framförallt att synen av samverkan kommer förändras, där vi slutar kalla saker som inte är samverkan för samverkan”

I framtiden hoppas en annan av entreprenörerna på tydligare struktur och ett styrdokument för att det ska fungera bättre. En samverkansledare hoppas att man förenklar styrdokumentet och jobbar mer med människorna i framtiden. Att det blir en bättre informationsprocess som förfinas från tidigare projekt så att fler vill jobba tillsammans. Respondenten anser att samverkan inte har slagit igenom riktigt ännu, men det har gjorts i andra branscher där de jobbar mer i allians med varandra - respondenten tror inte att denna branschen är annorlunda.

Respondent från entreprenören anser att samverkansprojekt tar bort mutor och mycket sånt, då allt kommer upp till ytan på ett annat sätt. Man mäts mer för det man gör och mindre för det som förväntas. Risker kommer alltid att existera – med en välarbetad risklista i ett projekt så har man en bra samverkan. Man måste vara öppen i den hanteringen och gå igenom de olika scenarion. Vad händer om si och så händer etcetera - skapa case kring varje risk. Bra att ha med en samverkansledare kring detta så de kan testa oss lite kring detta. Respondent från underentreprenörerna tror att man i framtiden måste hitta ett sätt för att projekten inte ska bli för dyra – det tror respondenten att beställare är bekymrade för angående framtiden om samverkansprojekt. Planering och rätt handlingar. Tiden måste finnas. Genomtänkt. Gör det som är bestämt med rätt antal människor. Det måste vara rätt förutsättningar för att få det att funka – parterna måste göra det de ska på sina jobb. Det allra viktigaste är att det finns tillräckligt med tid så att aktörerna hinner bearbeta och planera handlingar ordentligt innan produktionsstart. Organisationen får inte heller vara rädd för att byta ut människor, framförallt om det är chefer. Rätt antal människor med rätt kompetens och tid är viktiga framgångsfaktorer. En annan respondent menar också att det gäller att den egna organisationen på beställarsidan ska orka driva processen - de måste vara delaktiga och engagerade, i motsats till många andra projekt idag där

den kompetensen inte finns så ansvaret läggs på konsulter. Då blir det inte bra. Entreprenören har det ofta lättare i jämförelse med beställarsidan att engagera sig i samverkansprojekt, och de är positiva kring att vara med i samverkan - men det saknas oftast en motpart som kan vara med och driva processen.

5 Analys och diskussion

Det femte kapitlet innehåller en analys och diskussion av arbetets teori och empiriavsnitt. Kapitlets struktur har fyra övergripande teman: samverkan, samverkansmodell, kommunikation samt kompetensåterföring.

5.1 Samverkan

Från teorin beskrivs att samverkansprojekt blir allt vanligare vid större infrastrukturprojekt i Sverige. I ett samverkansprojekt samarbetar de olika aktörerna för att tillsammans arbeta fram till ett gemensamt mål och dessa projekt har flera fördelar, bland annat ökad transparens och ofta högre kvalitet (Boverket 2018). Närvaro krävs från både entreprenör och beställare till ett samverkansprojekt för att ha möjlighet att nyttja allas kompetenser och sträva mot önskvärd kvalitet. Samverkan är i motsats till det traditionella byggandet - ett sätt att lägga ner det ekonomiska egenintresset och arbeta tillsammans, vilket flera respondenter styrker och medhåller tillsammans med teorin. Den öppna kommunikationen mellan alla parter minskar risken för konflikter och bidrar till att slutresultatet ska bli så bra som möjligt. Samverkan är en bra projektform för aktörer som vill minska risken för oväntade utgifter och kunna påverka under hela processen, samtidigt som de maximerar sin investering (Byggdialog 2023). Samverkan är ett bra tillvägagångssätt i flera projekt, men inte för alla projekt och inte heller för alla organisationer (Byggherrarna 2023). Både respondenter och flera författare från teorin överensstämmer att det främst är projekt av en större komplex karaktär som är motiverat för samverkan. Samverkan kan användas oberoende av upphandlingsform, entreprenadform, ersättningsform och upphandlingsförfarande (SKL 2019). Teorin styrks av intervju svaren från respondenterna till arbetet, där de också framförde övriga fördelar angående samverkansprojekt, bland annat att man aldrig står ensam om samverkan fungerar. En respondent framförde att det kan upplevas väldigt ensamt att jobba som beställare, framförallt om entreprenören ställer flera frågor som kräver snabba beslut – i ett samverkansprojekt är det lättare att bolla idéer och nå fram till de bästa besluten tillsammans. Det är, och blir också framförallt mycket roligare och trivsammare ur arbetsmiljösynpunkt, att jobba i ett samverkansprojekt. De menade att det är viktigt att ha rätt människor i projektet, där alla har liknande inställning till vad samverkan är – samverkan är lätt att ha när allt går bra. Alla respondenterna var överens om att det skapar en trevligare psykosocial arbetsmiljö med samverkansprojekt, framförallt genom att det är en helt annan öppenhet i jämförelse med andra projekt. Det underlättar att jobba tillsammans genom att det minskar risken för konflikter, och det blir en bättre dialog mellan parterna. En respondent påstår att det oftare är en tryggare affär för båda parter med samverkan i komplexa projekt genom att det är hög transparens bland alla parter. En annan respondent tillför att de största fördelarna med ett samverkansprojekt är att produktionen förhoppningsvis blir lättare och säkrare, och därmed också ge en bättre träff. En annan respondent menar på att det ger en större

gemensamhet med varandra på ett annat sätt och skapar en annan stämning. Det blir inte det gamla vanliga kontraktuella förhållandet mellan två parter, utan respondenten upplever att man är mer hjälpsamma mot varandra genom hela processen. En respondent från underentreprenörerna säger också att som företag vill man framföra sin kompetens och ge beställaren vad de vill ha, men problemet är att de oftast inte vet exakt vad de vill ha i komplexa projekt. Man vill göra det bästa av processen, och att få det bästa utfallet för både entreprenörer och beställare. Individerna i organisationen får skapa samsyn om vad man faktiskt ska göra. Det ger alla aktörer förhoppningsvis en behagligare resa, och en slutprodukt som man faktiskt vill ha. Det handlar också om att hitta strukturerna och relationerna för att det ska bli så bra som möjligt. En annan respondent överensstämmer och menar också att genom att dela resurserna för att jobba tillsammans mot ett gemensamt mål, skapas förutsättningar för att utvecklas för att skapa mervärde – det utvecklar både kompetens och specialistområden, även nya specialistområden. Det tillför ökad effektivitet och innovation, genom att dela arbetsbördan och fördela arbetsuppgifter till specialister. Det kan öka företagsvärdet genom att tillföra förtroende och rykte, som skapar möjligheter att hämta hem fler projekt. Teorin svarar också för deras påståenden, där Trafikverket (2021) också påtalar att i det tidiga stadiet finns möjlighet att beröra förutsättningarna, att identifiera problem och förutsättningslöst lösa innovativa lösningar med hänsyn till funktion och utförande - vilket i efterhand ger möjlighet för att genomsyra den efterföljande planeringen och utförandet (Trafikverket 2021). Förtroendet mellan parterna kan vara en stor utmaning, och kan tillföra svårigheter för att komma överens - vilket är en av de stora nackdelarna till den aktuella projektform (Dahlberg 2016). Det är fördelaktigt att välja entreprenör i ett tidigt skede så att det finns större möjligheter att skapa lösningar tillsammans och ge dem kunskap och erfarenhet angående projektet så det kan starta i god tid. Det krävs att handlingarna är kvalitetssäkrade ur ett produktionsperspektiv (SKL 2019).

Konkurrensverket (2023) skriver att dagens problem och utmaningar i byggbranschen bland annat är att anbudsgivare ofta medvetet lämnar för låga anbud vid entreprenadupphandlingar - för att i efterhand kräva ersättning för mycket och många ÄTA-arbeten (2023). De menar också att det är vanligt problem vid löpande räkning, och framförallt vid ramavtal, att det är vanligt med överfakturerade timmar på projektet. Det gäller även olika typer av upphandlingar, exempelvis större infrastrukturprojekt. Entreprenadavtal som saknar civilrättsliga sanktioner, till exempel förseningsvite, eller sanktioner som inte följts upp av beställare har beskrivits som problem gällande möjligheter för att motverka att leverantörer använder lagöverträdelse som konkurrensmedel i upphandlingar (Konkurrensverket 2023). Med avseende på det, menar Konkurrensverket (2023) att Sverige har en dålig konkurrenssituation i branschen och en dålig produktivitetsutveckling inom branschen. Samverkan är i motsats till det traditionella byggandet - ett sätt att lägga ner det ekonomiska egenintresset och arbeta tillsammans. Den öppna kommunikationen mellan alla parter minskar risken för konflikter och ökar möjligheterna för att slutresultatet ska bli så bra som möjligt. Samverkan passar bolag som vill minska risken för oväntade utgifter och kunna påverka under hela processen, samtidigt som de maximerar sin investering (SKL 2019). Byggdialog (2023) menar att projektet kan anpassas efter nya krav och

behov om det finns en agil organisation. Samverkansentreprenader är resurskrävande för involverade organisationer och förutsätter ett aktivt deltagande från alla parter genom hela processen. Samverkan förutsätter även ett förhållningssätt till varandra som utgår från tillit, förtroende och öppenhet - något som parterna aktivt måste arbeta med för att upprätthålla under hela processen (Boverket 2018). För att detta ska lyckas bör därför den egna organisationens ledningssystem, processer och affärsintressen stödja förhållningssättet (Byggherrarna 2023) I dagens byggbransch är det enligt Boverket (2018) ett stort behov av att effektivisera byggprocessen för att minska onödiga utgifter, tidstillägg och kvalitetsbrister. Brist på kommunikation sägs vara en stor faktor och att branschen förlorar miljonbelopp varje år över det (Boverket 2018). Enligt respondent från underentreprenörerna är de största fördelarna i just det aktuella projektet att spelreglerna är väldigt tydliga, och där alla aktörer har med väldigt kompetenta människor som alla gillar samverkan. Respondenten säger också att det är bland det bästa upplägget som hen varit med i. En annan respondent menar att man tillsammans ägnar sig åt det som är väsentligt – tiden spenderas på det som är vettigt och viktigt. Hen menar att det är mycket smartare resurshållning, och smartare hantering av risk genom en diskussion mellan alla berörda aktörer. Riskerna är uppe tydligt på bordet, och vem som betalar för vad – vilket gör det lättare att förhandla öppet och med god ton. Alla respondenterna belyser också problematiken med att det kan bli tufft med samverkan om inte alla i projektgruppen jobbar mot samma mål, det är inte alltid lätt att byta ut människor i projektgruppen då de mjuka parametrarna är så viktiga. Både beställare och entreprenör har upplevt i tidigare projekt att andra aktörer kan göra allt för bolaget men inte projektet, och där menar de att det uppstår problem. Alla respondenter säger att det är viktigt att komma ihåg att inte alla projekt passar för samverkan - alla delar från projektet och människor måste vara mogna och intresserade av samverkan. Respondent från entreprenören påtalar att det framförallt är komplicerade projekt som kan gynnas av samverkan. En respondent påtalar att det i samverkansprojekt inte finns dolda agendor på samma vis som i andra kontraktsformer, utan att det är projektets agenda att tjäna pengar - vilket har fungerat väldigt bra i projektet enligt hen. I projektet har aktörerna varit väldigt transparenta hela tiden och redan från början visat upp sin budget. Det har skapat tydliga riktlinjer att förhålla sig till och ger möjlighet för att få ut så mycket som möjligt av sin egen budget samtidigt som det ger möjlighet att skapa mervärde för kund. En av underentreprenörerna säger att de som gillar samverkan och jobbar med det lär sig snabbt och får det att funka. Detta projektet har flera människor som varit med i samverkansprojekt tidigare och den samlade erfarenheten finns i det aktuella projektet på en helt annan nivå än vad som upplevts vara i tidigare projekt.

Både entreprenör och beställare beskriver att det är hög kunskapsnivå kring samverkan i det aktuella projektet – aktörerna har jobbat i flera år tillsammans under projekteringsfasen. Respondenterna anser att kunskapsnivån kring samverkansprojekt är uppåtgående, men generellt dålig. En respondent anser att det finns oklarheter hur långt det får gå innan man får kräva en specifik definition och utbildning angående samverkan. Respondenten hade också gärna sett att det skulle kunna krävas i en konkurrenssituation så att det behövs en utvärdering för den parametern. Detta för att säkerställa att parterna faktiskt kan samverka, eller om det endast är

ord på ett papper. En annan respondent menar att det ofta blir nya personer och kontraktsansvariga vid nya projekt, men det gäller att driva en kultur där alla jobbar mot samma mål. Där är alla respondenter överens om att det är extra viktigt att beställaren visar vart man vill och guidar fram till den gemensamma kulturen. Om beställaren inte själv är tillräckligt sakkunnig anställs ofta en konsult in som ska prestera i ett projekt. Det var inte lika uppskattat från flera respondenter och de menar att det kan ge till följd att de kanske inte riktigt vågar vara den de skulle kunna vara. En respondent påtalar att om du är anställd av den stora organisationen så tror hen att det är en större trygghet att våga vara mer som man vill vara och samarbeta genom att man är trygg i sin anställning. En konsult har inte samma trygghet, om de inte skapar direkt vinning så får de ej komma tillbaka. En respondent tror att det är en stor framgångsfaktor till projektet, att beställaren har erfarna människor med i projektet som verkligen tror på samverkan och detta arbetssätt. De har jobbat inom samverkansprojekt under många år och bär med stolthet upp företagsnamnet och har stor drivkraft för att det ska bli så bra som möjligt.

Det är flera respondenter som påtalar att det idag finns många organisationer som vill jobba med samverkansprojekt, men även om det är uttalad samverkan så är det inte samverkan i alla projekt av olika anledningar. En respondent säger att samverkan bara är ett ord på papper, det är vad vi gör med det som betyder något. Detta projektet har flera människor som varit med i samverkansprojekt tidigare och den samlade erfarenheten finns i det aktuella projektet på en helt annan nivå än vad som upplevts vara i tidigare projekt. Det är framförallt viljan att samverka som har varit väldigt hög i det aktuella projektet. Respondenten säger att det nödvändigtvis inte alltid är de personer som kommer in först som är bäst att arbeta i samverkan, men att det brukar märkas relativt fort och därmed går det att byta ut dem för att optimera samverkan. Det anser flera respondenter vara en stor utmaning - att få rätt människor på rätt plats, samt att fördela och diskutera risker på bästa vis. En respondent anser att det är upp till beställaren att ta det större ansvaret och förstå att det inte är någon annan som kommer betala. Det finns alltid risk för att någon aktör gör fel och då är det självklart att just den aktören tar dem. Det är dock de okända riskerna som inte kunde förutses från start som beställaren måste ta ett större ansvar för än vad de brukar göra i andra projekt. Det är generellt riskerna som är svårast att hantera i branschen, men det går tillbaka redan i anbudet. I till exempel en utförandeentreprenad så projekterar vi utan att samtala med de som faktiskt ska bygga, vilket gör att det lämnar ett större ansvar till entreprenören, säger respondenten. I detta projektet har man fått med underentreprenörerna som faktiskt ska bygga med i handlingen vilket underlättar även framåt i produktionen, uttrycker respondenten.

Det gäller att diskutera risker och kostnader, och vara medveten om vem som bär den kostnaden. Det gäller att följa tidplanen, vilket också gäller att vara väldigt noggrann med. En annan respondent säger också att det kan ta bort en del av entreprenörskapet genom att det inte finns så mycket att tjäna pengar på i jämförelse med en vanlig utförandeentreprenad. En av underentreprenörerna uttrycker att det i många projekt endast pratas om samverkan i början, och att det glöms av längs med processens gång och går mer mot traditionellt byggande – speciellt

om man som aktör är underentreprenör. Det gäller att jobba med samverkan på alla olika nivåer med syfte att alla känner det. Det kan vara självklart i projektgruppen men ute på plats följer det inte alltid med. Det är viktigt att ha högt i tak och att folk vågar säga ifrån om det inte fungerar – framförallt att projektet tar upp det och lyssnar. En annan respondent menar att det kan finnas risk för att det uppstår falska förhoppningar och antagande, vilket kan bli helt galet, där man i efterhand kommer fram till att parterna inte var överens över huvud taget. Respondenten menar att det är väldigt viktigt att dokumentera allting av just den anledningen för att minimera risken. Då kan man gå tillbaka i efterhand och kolla vad det var man var överens om. En annan respondent påtalar att alla måste investera tid för att det ska leda till framgång, precis som i vilket projekt som helst. En respondent menar att det är en utmaning för många människor idag att prioritera, och det gäller samma i samverkansprojekt där man måste prioritera det vi vill ha, och hur aktörerna vill att projektets process ska vara. En annan respondent menar att det är väldigt stor skillnad på samverkansprojekt i partnering och utökad samverkan. Det finns många projekt som är uttalad samverkan men som inte är samverkan egentligen. Beställaren måste vara aktiv i projektet, och det blir genast mycket svårare om de inte är det. En annan respondent menar att det som kan vara negativt med samverkan är om det finns målkonflikter med olika agendor från aktörerna, som leder till konflikter och diskussioner under projektet. Det är framförallt kommunikationssvårigheter - det gäller att ha en effektiv kommunikation för att säkerställa att alla parter förstår varandra. Ett samverkansprojekt kan också leda till att det enskilda bolaget har mindre kontroll över projektet än om allt utförts i egen regi.

Angående incitament råder delad mening, både från teori och svar från respondenterna. Flera respondenter hade velat se ekonomiska incitament, där de anser att det alltid är bra med en morot i projekt. Andra respondenter anser att det kan skapa fokus för fel drivkrafter, det gäller att drivkrafterna jobbar för projektets bästa och inte det enskilda bolaget. Relationsincitament anser frambringa mer önskvärda beteenden. Resultat från de ekonomiska incitamenten kommer inte i egen ficka, utan det hamnar i organisationen i stort. Flera respondenter påtalar att det i tidsmässigt långa projekt inte ger tillräcklig morot för att skapa mervärde.

5.2 Samverkansmodell

Dahlberg (2016) beskriver att det inte teoretiskt finns ett enda tillvägagångssätt för samverkansprojekt, vilket styrks av svar från respondenterna - där grundmodell finns men att den justeras beroende av projekt.

Från teorin beskriver Kadefors och Eriksson (2014) sexton riktlinjer för samverkansrelationer och samverkansprojekt. Med jämförelse av svar från respondenter så dras slutsats för att alla kriterier är uppfyllda över de rekommenderade riktlinjerna. Det är bland annat genom att flera

respondenter nämner att det är, och blir framförallt mycket roligare och trivsammare ur arbetsmiljösynpunkt, att jobba i ett samverkansprojekt. De säger också att det är väldigt viktigt att det är rätt människor i projektet, där alla har liknande inställning till vad samverkan är. Alla respondenter var överens om att det skapar en trevligare psykosocial arbetsmiljö med samverkansprojekt, framförallt genom att det är en helt annan öppenhet i jämförelse med andra projekt. Det underlättar att jobba tillsammans genom att det minskar risken för konflikter, och det blir en bättre dialog mellan parterna. En annan respondent sa att det oftare är en tryggare affär för båda parter med samverkan i komplexa projekt genom att det är hög transparens bland alla parter. En underentreprenör tillförde att de största fördelarna med ett samverkansprojekt är att produktionen förhoppningsvis blir lättare och säkrare, och därmed också ge en bättre träff. Enligt respondent från underentreprenörerna är de största fördelarna i just det aktuella projektet att spelreglerna är väldigt tydliga, och där alla aktörer har med väldigt kompetenta människor som alla gillar samverkan. En annan respondent tillförde att i samverkansprojekt så kan man tillsammans ägna sig åt det som är väsentligt – tiden spenderas på det som är vettigt och viktigt. Det är mycket smartare resurshållning och smartare hantering av risk genom en diskussion mellan alla berörda aktörer. Riskerna är uppe tydligt på bordet, och vem som betalar för vad – vilket gör det lättare att förhandla öppet och med god ton. Både entreprenör och beställare beskriver att det är hög kunskapsnivå kring samverkan i det aktuella projektet – aktörerna har jobbat i flera år tillsammans under projekteringsfasen.

Alla respondenter överens om att det är extra viktigt att beställaren visar vart man vill och guidar fram till den gemensamma kulturen. Projektet har flera människor som varit med i samverkansprojekt tidigare och den samlade erfarenheten finns i det aktuella projektet på en helt annan nivå än vad som upplevts vara i tidigare projekt. Det är framförallt viljan att samverka som har varit väldigt hög. Enligt en av samverkansledarna är de största fördelarna med samverkansprojekt att man får folk att prata ihop sig tidigt. Individerna i organisationen får skapa samsyn om vad man faktiskt ska göra. Det ger alla aktörer förhoppningsvis en behagligare resa, och en slutprodukt som man faktiskt vill ha. Det handlar också om att hitta strukturerna och relationerna för att det ska bli så bra som möjligt. En annan respondent överensstämmer och menar också att genom att dela resurserna för att jobba tillsammans mot ett gemensamt mål, skapas förutsättningar för att utvecklas för att skapa mervärde – det utvecklar både kompetens och specialistområden, även nya specialistområden. Det tillför ökad effektivitet och innovation, genom att dela arbetsbördan och fördela arbetsuppgifter till specialister.

Respondenterna berättar att de har haft en startworkshop tillsammans med skapandet av aktiviteter och framförallt kontinuerlig uppföljning under hela processen. Alla respondenter tyckte det var bra att ha en samverkansledare som enbart engagerar sig för samverkan. Alla påstod att det är en stor fördel att ha en extern part som håller i workshops för att de ska kunna stå neutralt och utvärdera dynamiken och vägleda genom diskussioner. Angående extern eller intern part förekom delad mening om vad som är mest optimalt. Flera respondenter påstod att det

går att säkerställa en nivå till genom att ha en extern samverkansledare, och andra påstod att det ger fördel av en intern samverkansledare då de har extra erfarenhet för entreprenörens system – vilket kan underlätta deras arbete i projekt. Alla instämde över att det handlar om individnivå, och flera respondenter påstod att de har varit med i projekt med mer eller mindre bra samverkansledare, men att projektet kan bli bra ändå. Vissa respondenter uppskattade både digitalt och fysiskt möte, medans andra tyckte att digitalt möte inte var lika bra.

Respondenterna sa också att det redan i upphandlingen gäller att välja vilken typ av arbetsmiljö och kultur som ska finnas på projektet. Det gäller att kunna behålla samma öppenhet hela vägen och att våga ta diskussioner/frågor direkt om de uppstår. Är det något någon part inte är nöjd med något, kan gälla vad som helst, då gäller det att ta upp det tidigt. Projektet har en egen projektdag där alla aktörer sitter tillsammans och skapar kultur. Där lyfts frågor öppet som går att diskutera tillsammans.

Precis som i teoriavsnittet, så styrker en samverkansledare deras påstående genom utsaga angående att det alltid finns ett grundutlägg för samverkansprojekt, men att modellen alltid är olika beroende på projekt. Modellen anpassas efter den organisation och människor som är med i projektet. Modellen måste vara flexibel och anpassningsbar. Det finns alltså inte ett färdigt paket att stoppa in, utan styrdokumentet måste vara iterativt och rörligt. Det kan vara en utmaning om man som individ inte själv är rörlig. Det strukturella byggandet har mer tydliga steg, men organisationsförändringar har inte samma system och det är mer komplext att beakta med avseende på samverkansmodellen, säger respondenten.

Enligt svar från respondenterna hade två av fem aktörer en egen samverkansmodell. Av en aktör som inte hade uttalad modell menade att med gott resultat från tidigare samverkansprojekt så finns alltid frågan med om samverkan vid val av upphandling. Med tid och förfining av strategier från föregående projekt så har det varit olika avtal inom samverkan. Det var liknande upplägg från de övriga aktörerna, och alla respondenter var positiva till samverkansprojekt och gillar sättet att jobba på. En underentreprenör utan egen samverkansmodell förtydligade att de inte hade en modell på så vis, men att det finns metodsidor för hur man vill att de på bästa sätt ska utföra byggandet. En annan underentreprenör har en egen handbok för hållpunkter där de jobbar iterativt med samverkansprojekt om det är något som behöver justeras.

Projektet har en partneringöverenskommelse, redovisad i bilaga 2. Denna överenskommelse har alla aktörer gemensamt kommit överens om i tidigt skede för att arbetssättet i projektet ska hålla den önskade riktningen. Där framkommer de grundläggande värderingarna och de bygger mycket på entreprenörens egna samverkansmodell. Entreprenören har ett arbetssätt där de har riktlinjer för hur de ska leda projekt, där tre viktiga punkter är med – samlokalisering, arbetssätt och modellbaserat. Kommunikationen mellan alla parter i projektet har framförallt varit genom en projektstudio där alla samlats för formella möten och workshops. Enligt flera respondenter är

det något av det viktigaste genom hela processen att aktörerna sitter tillsammans, dels för att förstå varandra bättre och också för att få bättre relation till varandra. Genom en bättre relation hjälper det till för att kunna kommunicera bättre med varandra. Det ger också tillfälle för att gemensamt komma fram till nya lösningar och våga komma med nya idéer. Projektet har också en gemensam plattform, Yolean, för att sammankoppla frågor, som sedan tas upp i grupp istället för att aktörerna ska skicka mejl sinsemellan – vilket också skapar möjlighet för att logga och uppfölja. Det är också en stor del uppföljningen av projektet att ständigt jobba med att logga alla förändringar och viktiga frågor som har diskuterats. Protokoll förs även över alla möten som sparas i NCCs plattform. Allt dokumenteras och det sker kontinuerligt enligt företagssystemet. En respondent påtalar att det är lätt att känna en falsk trygghet så det gäller att logga alla förändringar och uppföljningar för att kunna säkerställa och ha backning om någon behöver gå tillbaka och bekräfta vad som bestämdes.

Tillsammans med beställaren bygger entreprenören en gemensam styrplan som justeras efter förutsättningar och ändringar som görs. Det är sedan projektets styrdokument. Det är där aktörerna följer upp hela tiden och säkerställer att processen är på rätt bana. Respondenten tror att genom att specialisera sig och bli riktigt riktigt duktiga i utvalda ”segment” på marknaden, så kan företaget ta ännu större marknadsandelar och skapa ännu större värde tillsammans med kunderna. En annan respondent säger att i arbetet för att få samsyn med kund så finns det med att man ska göra en riskanalys tillsammans. Alla risker ska tas upp, inte bara produktion utan också relationer, människor, utbyte av nyckelpersoner, om vi hamnar fel i projektet med mera. Det gäller också att följa upp hela tiden under processens gång. Det görs samverkansmätningar under processens gång och utifrån hur individerna svarar så sätts åtgärder in. Respondenten ger exempel angående om det ger en svarsfrekvens som påvisar dålig kommunikation – då skapas en workshop kring kommunikation där gruppen får jobba med det tillsammans. Det är viktigt att sätta en konflikthanteringstrappa hur konflikter ska hanteras i projektet, det ska ligga med i starten hur man gör om det uppstår en konflikt.

Kadfors och Eriksson (2014) beskriver de fyra processer som finns med och förknippas av ett samverkansprojekt:

- “Workshops för att skapa ett bra team.
- Gemensamma mål som är tydligt beskrivna i ett dokument, benämnt som partneringdeklaration/partnering charter.
- Struktur för konflikthantering, med syfte att konflikter ska lösas på låga nivåer och inte hamna i varken domstol eller skiljedom.
- Struktur för innovation för att driva fram kontinuerliga förbättringar, samt följa upp hur projektet framskrider/utvecklas.”

Enligt ovanstående svar från respondenterna så är alla dessa uppfyllda och utvecklade med avseende till projektets förutsättningar.

5.3 Kommunikation

Respondenterna påtalar att bland de största fördelarna i projektet är att spelreglerna är väldigt tydliga, och där alla aktörer har med väldigt kompetenta människor som alla gillar samverka. Från teorin menar Hansson m.fl. (2015) att behovet och kraven från beställare ändras hela tiden och det gäller att entreprenörer och konsulter ska ha de förutsättningar som krävs för att ha möjlighet att utforma ritningar och beskrivningar. För att tillgodose det efterfrågade behovet krävs att parterna har en kontinuerlig tillförsel av nya erfarenheter och kunskaper. Beställarens krav måste vara så tydliga att entreprenörer och konsulter som ska uppfylla dem, kan ta vid och förstå hur de ska utföras, vilket är bra förutsättningar i projektet som är just nu enligt respondenterna. Från teorin framkommer att alla på arbetsplatsen har ansvar för att medverka till förbättringsarbetet, men ledaren har en större möjlighet att påverka olika faktorer på arbetsplatsen, och ledarens ansvar blir därför större (Ericsson 2010). Där är också alla respondenter överens om att beställaren har ett större ansvar att skapa kultur. Kommunikation är centralt genom alla projekt, men framförallt i ett samverkansprojekt (Tonnquist 2021). En respondent sa att det gäller att börja högt upp i organisationen för att säkerställa att alla jobbar mot samma riktning och mål. Tonen sitter redan i ledningen, och att det måste kontinuerligt fortsätta ner i alla led. Det tar tid att föra det neråt och då måste man bygga kultur som främjar det för alla parter och i alla led. Det kan göras exempelvis genom workshops, genom hur vi lär känna varandra – och det är där respondenten tror att det ofta brister, att man inte riktigt kommer nära varandra. Det måste ges respekt för att det tar tid att lära upp nya i projektet och bygga upp kultur så att alla förstår och är med på hur det fungerar. Inför uppstart kan man alltid dra iväg och göra mer aktiviteter för att lära känna varandra. Bygga möteskultur och transparens för varandra.

Förnyelselärande är ett nytt innovativt lärande för att skapa effektivitet och uppfylla nya behov, genom att ifrågasätta invanda arbetssätt, teknik eller värderingar (Hansson 2015). Lärandet sker under processens gång. Lärandet underlättas i arbetssätt som integrerar vardagliga metoder i dialog med kund och leverantör (Hansson 2015). Hansson (2015) skriver också att kompetensdelning sker främst genom samspel mellan engagemang, relationer och plats. I projektet har de gemensam projektdag för att tillsammans få samsyn och på bästa vis ha möjlighet att lära känna varandra och kommunicera med varandra. Respondenterna som är involverade i projektet påtalar att kommunikationen sker genom en gemensam plattform, Yolean, Alla förändringar och beslut loggas, samt uppföljs kontinuerligt. A3or förs ner i en portal. Det har utförts workshops i tidigt skede där projektgruppen har fått gå igenom konflikthantering, tolkat olika scenarion för att skapa samsyn. Enligt en respondent påtalas att det är något som brukar utföras i samverkansprojekt, men att de är mer projektunika och beroende av vilken

konflikt som uppstår. En av samverkansledarna trycker på att gruppen behöver skapa samsyn tidigt så att de som ska jobba i projektet är överens, vilket är därför nyckelpersonerna är med tidigt. Det går inte alltid välja individer från andra parter, så det handlar främst om involvering. Det gäller att diskutera de gemensamma målen hela tiden, eftersom det kommer att styra gruppen. Gruppen måste ständigt prata om den gemensamma styrplanen och vad som gäller i projektet efter de förutsättningar som finns.

5.4 Kompetensåterföring

Alla respondenter är överens om att det alltid är en utmaning att implementera kompetensåterföring. De har haft ett kontinuerligt arbete med att jobba med målen i projektet för att få samsyn. Det är väldigt svårt att ersätta rätt personer med rätt kompetens. Det är givetvis väldigt viktigt med kompetens för att bygga saker, men det är också viktigt att få in människor som fungerar tillsammans. I projektet kommer en introduktionskurs, kallat onboarding, att införas - men det blir mer senare framåt produktionsstart. I ett av underentreprenörernas bolag har de ett eget erfarenhetsåterföringssystem, där de bland annat har möten i produktion varje fredag. De har också ledarskapsmöten, där de tar upp allt vad som händer och vad som kommer hända under veckan. Det förs sedan ner i protokoll. Därefter har de någon som plockar ut det viktigaste och för ner det i ett erfarenhetsåterföringsprotokoll. De andra får steppa upp om det är så att en försvinner. Det blir mycket att göra både innan och efter om man ska vara ledig då de är ett mindre företag. Därför jobbar de tätt med dessa ledarskapsmötena. Det gäller att ha väldigt bra kommunikation inom sitt eget företag också. Det är chefen som ansvarar för att det sker, samt ansvarar för att delegera uppgifter till individen som för ner det i protokoll. Det styrks från teoriavsnittet som beskriver att ledaren har en central roll, med större möjlighet att påverka medarbetarna tillsammans med organisationens kultur. Enligt en annan underentreprenör är det upp till varje aktör att delge med andra som tar över efter att de får den introduktion som behövs för att kunna sköta sitt jobb. Det finns alltid erfarenheter och kunskaper som går förlorade då en person byts ut, men det får göras så gott det kan. En annan underentreprenör säger att de jobbar bland annat med workshops på större organisationsmöten där man uppmärksammar och delar viktiga erfarenheter med mera. Det är viktigt att förmedla och utbilda personal löpande så att de kan utföra sitt jobb. En annan respondent trycker på att det alltid är rörligt att byta ut människor i komplexa projekt likt detta, därför är det viktigt att inte nyckelpersoner hoppar av. Det finns också samverkansutbildningar att gå, och det är något som ses över i början angående hur organisationens förutsättningar finns i projektgruppen, säger en respondent av samverkansledarna. Det finns med som en checkpunkt. Det kan vara att samverkansledare kommer dit eller att individerna får gå en extern utbildning. Det handlar om att få med övriga på projektet och den frågan måste man jobba med i organisationen hela tiden. Projektet implementerar vardagslärandet som en naturlig del i processen, där de diskuterar och

förfinar processer kontinuerligt. Det diskuteras mycket kring kommunikation genom både teori och empiri, där gruppen måste ta ett större ansvar för att involvera individerna och alla aktörer för att möjliggöra samverkan och samarbete. Det skiljer delade meningar från empiriavsnittet vem som behöver driva frågan kring kompetensåterföring. Flera respondenter menar att det behöver drivas från beställaren, andra menar att det är allas ansvar, en annan anser att det är samverkansledaren som behöver ta ett större ansvar. Från teoriavsnittet redogörs ledarens roll och framgångsfaktorer för att driva frågan kring kompetensåterföring. I projektet kring samverkan råder därmed delad mening kring vem som bör ta det större ansvaret, mer än att det passivt finns en förväntan att alla aktörer "ska" ansvara för det.

Med fler resurser finns möjligheten att täcka upp för den andra om det skulle uppstå någon problematik eller att någon försvinner. Det är svårt att arbeta in nya personer i komplexa projekt, men det är samma för alla aktörer och även mellan varandra. En av samverkansledarna säger att det är i princip omöjligt att värja sig mot att medarbetare försvinner, oberoende av organisation och projekt. Det gäller att dokumentera kontinuerligt, men kunskap och kompetens kommer ändå försvinna när en individ försvinner. Det enda som finns att göra är att hantera situationen när den kommer. Respondenten menar att det går att skriva dokument, men är det inte skrivet så är det inte skrivet. Respondenten tycker att det istället gäller att bygga en kultur så att de inte vill lämna.

En samverkansledare ger exempel från både bra och dåliga resultat där individer ersatts i projekt: Ett projekt som var framgångsrikt var där projektchefen slutat på grund av ett annat erbjudande. Då valde man att plocka upp den biträdande projektchefen, samtidigt som erfaren platschef gick in och tog ett större ansvar tillsammans med byggledaren. Där kunde de tillsammans lösa arbetsuppgifterna utan att plocka in en extra individ, med resonemang att de inte ville ha in en extra i det skedet som skulle sätta sig in i kulturen och projektet. Hänvisar också till ett annat projekt som inte blev bra, där flera nya plockades in efter varandra – här menar responderten att man tänker fel genom att ersätta utan eftertanke. De delade inte samma syn om samverkan, och de kunde inte komma överens på bra vis. Enligt samverkansledarens resonemang förtydligas påståendet om att nyckelpersonerna måste väljas med omsorg, och att inte alla lämpar sig för samverkanprojekt. Det motiverar resonemanget kring att det inte alltid går att ersätta gammalt ut och nytt in, att en organisationsförändring eller fördelning av ansvar också kan vara ett bra alternativ.

6. Slutsats

Det sjätte kapitlet svarar för de fem frågeställningarna som arbetet fokuserar på efter resultat av teori och empiri. Här presenteras också förslag till framtida studier.

Vilka för-, respektive nackdelar finns i ett samverkansprojekt?

I ett samverkansprojekt samarbetar de olika aktörerna för att tillsammans arbeta fram till ett gemensamt mål och dessa projekt har flera fördelar, bland annat ökad transparens och ofta högre kvalitet. Man ägnar sig tillsammans åt det som är väsentligt – tiden spenderas på det som är vettigt och viktigt. Den öppna kommunikationen mellan alla parter minskar risken för konflikter och bidrar till att slutresultatet ska bli så bra som möjligt. Samverkan är en bra projektform för aktörer som vill minska risken för oväntade utgifter och kunna påverka under hela processen, samtidigt som de maximerar sin investering. I ett samverkansprojekt är det lättare att bolla idéer och nå fram till de bästa besluten tillsammans för projektets bästa i fokus. Det är, och blir också framförallt mycket roligare och trivsammare ur arbetsmiljösynpunkt, att jobba i ett samverkansprojekt. Det är viktigt att ha rätt människor i projektet, där alla har liknande inställning till vad samverkan är – samverkan är lätt att ha när allt går bra. Det är en trevligare psykosocial arbetsmiljö med samverkansprojekt, framförallt genom att det är en helt annan öppenhet i jämförelse med andra projekt. Det underlättar att jobba tillsammans genom att det minskar risken för konflikter, och det blir en bättre dialog mellan parterna. Det blir oftare en tryggare affär för båda parter med samverkan i komplexa projekt genom att det är hög transparens bland alla parter. Produktionen blir förhoppningsvis lättare och säkrare genom att värdera riskerna och diskutera förutsättningar från alla aktörer, och det blir därmed också en bättre träff. Det ger en större gemensamhet med varandra på ett annat sätt och skapar en annan stämning där parterna är mer hjälpsamma mot varandra genom hela processen. Alla aktörer vill göra det bästa av processen, och att få det bästa utfallet för både entreprenörer och beställare. Individerna i organisationen får skapa samsyn om vad man faktiskt ska göra. Det ger alla aktörer förhoppningsvis en behagligare resa, och en slutprodukt som man faktiskt vill ha. Genom att dela resurserna för att jobba tillsammans mot ett gemensamt mål, skapas förutsättningar för att utvecklas för att skapa mervärde – det utvecklar både kompetens och specialistområden, även nya specialistområden. Det tillför ökad effektivitet och innovation, genom att dela arbetsbördan och fördela arbetsuppgifter till specialister. Det kan öka företagsvärdet genom att tillföra förtroende och rykte, som skapar möjligheter att hämta hem fler projekt.

Nackdelar med samverkansprojekt kan vara då beställaren inte har tillräcklig kompetens för att driva projektet tillsammans med projektgruppen. Närvaro krävs från både entreprenör och beställare till ett samverkansprojekt för att ha möjlighet att nyttja allas kompetenser och sträva mot önskvärd kvalitet. Förtroendet mellan parterna kan vara en stor utmaning, och kan tillföra svårigheter för att komma överens. Om beställaren inte själv är tillräckligt sakkunnig anställs

ofta en konsult in som ska prestera i ett projekt. Samverkan förutsätter även ett förhållningssätt till varandra som utgår från tillit, förtroende och öppenhet - något som parterna aktivt måste arbeta med för att upprätthålla under hela processen. För att detta ska lyckas bör därför den egna organisationens ledningssystem, processer och affärsintressen stödja förhållningssättet. Det finns en stor problematik/ blir tufft att genomföra samverkan om inte alla i projektgruppen jobbar mot samma mål. Det är inte alltid lätt att byta ut människor i projektgruppen då de mjuka parametrarna är så viktiga. Samverkansprojekt kan anses ta bort en del av entreprenörskapet genom att det inte finns så mycket att tjäna pengar på i jämförelse med en vanlig utförandeentreprenad. En annan nackdel med samverkan är att det i många projekt endast pratas om samverkan i början, och att det glöms av längs med processens gång och går mer mot traditionellt byggande – speciellt om man som aktör är underentreprenör. Det gäller att jobba med samverkan på alla olika nivåer med syfte att alla känner det. Det finns många projekt som är uttalad samverkan men som inte är samverkan egentligen. Beställaren måste vara aktiv i projektet, och det blir genast mycket svårare om de inte är det. Om det finns målkonflikter med olika agendor från aktörerna, så kan det leda till stora konflikter och diskussioner under projektet. Det är framförallt kommunikationssvårigheter - det gäller att ha en effektiv kommunikation för att säkerställa att alla parter förstår varandra och inte anta att risker eller problem är bortförhandlade genom samverkan.

Hur implementeras kompetensåterföring vid samverkansprojekt idag?

Det gäller att alla individer ansvarar för att frambringa kompetensåterföring, men det största ansvaret ligger på chefen. Alla är mycket medvetna om att folk kommer och går i både branschen och i projekt. I fallstudiens projekt finns det processer för hur man för över kunskap till andra individer, det är nedtecknat i en genomförandeplan till projektet. Det har dokumenterats frekvent under de tre år som projektet har fortlöpt med avseende på att projektet kan blåsas av, alternativt få pausas och upptas i ett senare skede. Dokumentationen har varit ovanligt bra i projektet, där det har lagts fokus på mycket tid och energi för dokumentation. Det är en stor resurs- och ekonomifråga, men fördelaktigt vid komplexa projekt. Dokumentation är det som branschen är sämst på generellt. Till nya individer som ska välkomnas till projektet kommer en onboarding process utformas för att inviga de människorna i den kultur projektet vill ha. Det är ett kontinuerligt arbete att jobba med målen i projektet för att få samsyn och återföra kompetens. Det är komplext att ersätta rätt kompetens eftersom det finns många parametrar att ta hänsyn till, inte bara att bygga och producera, utan också hur individerna arbetar tillsammans. Det är också viktigt att värdera kompetensåterföring och avsätta tid för att bygga relationer. Ansvaret ligger på ledaren för respektive aktör, men det bör också tas ett eget ansvar för alla individer att jobba med kompetensåterföring. Ledaren har en mer aktiv roll och har större möjlighet att påverka, men ledarens roll är också begränsad till både organisation och medarbetare.

Kompetensåterföring implementeras genom att låta individer få vävas in underifrån. Erfarenheter är svåra att överföra och mottaga, speciellt att ställa frågor och blotta din okunskap när du förväntas ha kunskap. Successionsplanering är väldigt viktigt, då många projekt tar flera år och det kan inte förväntas att samma personer ska vara kvar i samma roll i så många år. I största möjliga mån gäller det att behålla kompetensen, därefter succesionsplanera för att individer får kliva upp och ta sig an större roller/ansvar i slutet/mitten av projektet. Tillit är en viktig valuta i ett samverkansprojekt, kompetens och ärlighet måste vara med hela tiden.

Vad skiljer den generella samverkansmodellen mot hur samverkan har använts i projektet?

I jämförelse med Kadefors och Erikssons (2014) grundläggande samverkansmodell mot projektets samverkansmodell finns alla kriterier uppfyllda och är även utvecklade. Det finns alltid ett grundutlägg för samverkansprojekt, men modellen är alltid olika beroende på projekt. Modellen anpassas efter organisationen och människorna som är med i projektet. Modellen måste vara flexibel och anpassningsbar. Det finns alltså inte ett färdigt paket att stoppa in, utan styrdokumentet måste vara iterativt och rörligt. Det strukturella byggandet har tydliga steg, men organisationsförändringar har inte samma system och det är mer komplext att beakta med avseende på samverkansmodellen. Entreprenören har haft möjlighet att forma projektets samverkansmodell efter hur de har velat arbeta, därmed är projektets samverkansmodell formad efter entreprenörens samverkansmodell. Till Skandiaporten har en partneringöverenskommelse gjorts för att förtydliga den övergripande visionen för projektet, som alla aktörer har godkänt. Projektet har också en gemensam plattform, Yolean, för att sammankoppla frågor, som sedan tas upp i grupp istället för att aktörerna ska skicka mejl sinsemellan – vilket också skapar möjlighet för att logga och uppfölja. Det är också en stor del uppföljningen av projektet att ständigt jobba med att logga alla förändringar och viktiga frågor som har diskuterats. Det är projektchefen som är ytterst ansvarig för den berörda aktörens del men det dagliga arbetet och uppföljning är en utvald projekteringsledare som håller i. I plattformen kan alla aktörer ställa en fråga, där någon sedan äger svaret.

Aktörerna inom projektet har olika tillvägagångssätt för hur de ska/väljer att förhålla sig till ett samverkansprojekt. En del har inget tillvägagångssätt men med gott resultat från tidigare samverkansprojekt så finns alltid frågan med om samverkan vid val av upphandling. Med tid och förfining av strategier från föregående projekt så har det varit olika avtal inom samverkan, där det idag är en växt fram en bra modell. Både direkt och indirekt utvärderas alla parametrar under projektets gång. En annan aktör har en egen strategi där de ska utvecklas som företag och vara med hela vägen. Det skapar större risker att jobba mot flera företag och större organisationer, än att jobba mot en enskild underentreprenad. Då måste det finnas personer som är vana att jobba

med det eller stora organisationer eller annan konsult som är van vid det – viktigt att ha rätt person på rätt plats. En annan aktör har ingen nedtecknad tydlig strategi för hur företaget ska/väljer att förhålla sig till ett samverkansprojekt. Det finns dock metodsidor för hur man vill att de på bästa sätt ska utföra byggandet. En annan aktör har en egen handbok för hållpunkter där de jobbar iterativt om det är något som behöver justeras.

Hur påverkas projektets resultat av samverkan i projektgruppen?

Det är individerna i projektet som bestämmer om samverkansprojektet blir bra eller dåligt genom deras förmåga att samarbeta. Det är viktigt att ha förmågan att förstå andras synpunkter och att projektet ska gå framåt, inte att det enskilda bolaget ska göra så stor vinning som möjligt. Dialog och relationer skapar projektkulturen som alla måste jobba med tillsammans för att det ska bli bra. Lösningarna får inte vara optimerade för endast en part, utan det är viktigt att tänka på projektet i sin helhet. Det är viktigt att gruppen skapar samsyn tidigt så att de som ska jobba i projektet är överens. Eftersom det inte alltid går att välja individer från andra parter, så handlar det främst om involvering. Det gäller att diskutera de gemensamma målen hela tiden, eftersom det kommer att styra gruppen. Gruppen måste ständigt prata om den gemensamma styrplanen och vad som gäller i projektet efter de förutsättningar som finns.

Det är framförallt viktigt att se över organisationen och fördela rätt kompetens till den resurs som kräver det, beroende av vilken roll man har. Organisationen måste rekrytera rätt kompetens för samverkan - människor som kan och vill jobba på det sättet. Det är viktigt med rätt attityd och mindset. Det är viktigt att individerna har viljan att samarbeta, rätt attityd, aktivt lyssnande, stödjande och coachande ledarskap. Nyckeln till att bli riktigt bra i samverkan är att jobba med ständiga förbättringar - viljan att bli lite bättre hela tiden. Det gäller att använda sig av organisationens erfarenhet från samverkansprojekt och stanna upp för att checka av.

Hur kan uppföljning i samverkansprojekt förbättras i projekteringsfasen?

Det är en stor resurs- och ekonomisk fråga, men det är viktigt att dokumentera under processens gång kontinuerligt. Mer digitala verktyg hade underlättat processen, men med avseende på sekretess kontra informationsdelning är det svårigheter branschen står inför just nu. Vardagslärandet är viktigt att premiera för att förbättra existerande processer, där lärandet ofta sker i det dagliga arbetet och hanteras av medarbetarna. Det kan göras genom systematiskt lärande, där det handlar om ett lärande i små steg med syfte att engagera medarbetare i små förbättringar, som i det stora hela ökar produktiviteten. Det är viktigt att man skapar

återvinningsbankar i digital form. In- och utväxling i så god tid i så god mån som möjligt. Det är viktigt med rätt förutsättningar från alla håll för att få möjlighet att lära sig och följa upp arbetet. Det är ledare/chef, som har en viktig roll att främja uppföljning och kompetensåterföring. Ledaren har en större möjlighet att påverka olika faktorer på arbetsplatsen, och ledarens ansvar blir därför större för att implementera kompetensåterföring och uppföljning. Ledarna bör främja kompetensåterföring genom att medvetet rotera arbetsuppgifter, funktion eller enhet, därmed ge möjlighet för kompetensutveckling bland medarbetarna. Även flytta framgångsrika enheter till att arbeta på andra enheter för att främja kompetensutveckling, men det kräver en kultur som accepterar förändring och öppet arbetssätt. Det kan också vara att organisera arbetsplatsen så att kommunikationen underlättas mellan medarbetare, både information och att bygga nätverk. snabb återkoppling och utvärdering under processens gång möjliggörs ändringar i tidigare skede vid behov. Ledaren bör också värdesätta kompetensåterföring och uppföljning. Den bör också framföra dess värde för att sätta tonen i företagsledningen, och att skapa större värde för kompetensdelning.

Utvecklingen av värdeskapande data i framtiden kan vara en viktig pusselbit, genom mer effektiva arbetssätt och arbetsmetoder. Att utveckla hur branschen jobbar och redovisa data i projekten, för att både involvera kunder och för att skapa en enklare och mer begriplig förståelse mellan alla aktörer. Uppföljningen kan bli enklare och bättre om det skapas ett löpande och tydligare dokumentationssystem, där spårbarheten förenklas.

6.1 Framtida forskning

Arbetet har avgränsats till projekteringsfasen av samverkansprojektet, då produktionsstarten för projektet är fördröjd. Det hade varit intressant att få information om hur samverkan har fungerat efter produktionsfasen är genomförd och genomföra en uppföljning av projektets framgångsfaktorer. Organisationskultur är ett djupt och komplext ämne som är svårt att påverka under en kort period, de förslag till förbättrad uppföljning som har delgivits i rapporten hade varit intressant att fokusera närmare och implementerat för undersökning.

Under intervjuerna framkom av flera respondenter att projektet skiljer sig från andra projekt, genom att framförallt projektets beställare och Trafikverket arbetar väldigt olika. Det är flera respondenter som påtalade att projektet är "riktigt samverkan" vilket skapar nyfikenhet för hur "annan samverkan" bedrivs. Därmed hade det varit intressant att jämföra ett annat samverkansprojekt från Trafikverket med Skandiaporten. Det hade också varit intressant att jämföra Trafikverkets samverkansmodell mot entreprenörens samverkansmodell.

Referenshantering

Böcker:

Alvehus, J. Jensen, T. 2015. Organisation. Lund. Studentlitteratur. Upplaga 1:2.

Ericsson, B. 2010. Att leda en frisk och framgångsrik organisation. Stockholm. 1:a uppl.

Fernström, G. (2012). Handbok i samverkan och partnering. Stockholm: Fernia Consulting 2012.

Kvale, S. Brinkmann S. 2014. Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund. Studentlitteratur, 3:e uppl.

Hansson. J. 2015. Kompetens som konkurrensfördel. Lund. Studentlitteratur, 5:e uppl.

Hansson, B. Olander, S. Landin, A. Aulin, R. Persson, U. 2015. Projektledning, projektering. Lund. Studentlitteratur, Upplaga 1:3.

Illeris, K. 2013. Kompetens - Vad, varför, hur. Lund. Studentlitteratur. 1:a uppl.

Olsson, H. Sörensen, S. 2021. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv, forskningsprocessen. Stockholm. 4:e uppl.

Tonnquist, B. 2021. Projektledning - teori och praktisk tillämpning av projektmetodik och agila metoder. Stockholm. 8:e uppl.

Yin, R. K. (2011). Kvalitativ forskning från start till mål, 1:a upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

Rapporter:

Dahlberg, A. 2016. Projektgruppens betydelse för framgång i partneringsprojekt. Lund. Lund University.

Kadefors, A & Eriksson, P. 2014. Utökad samverkan/partnering.

<https://www.procsibe.se/wp-content/uploads/2018/04/Forskningsoversikt-Utokad-samverkan-partnering.pdf> [hämtat 2023-01-31]

Konkurrensverket, 2013. Osund konkurrens i offentlig upphandling - om lagöverträdelser som konkurrensmedel, Konkurrensverket. Rapport 2013:6. [hämtad 2023-01-31]

Lindahl, L. Mellstig, A. 2019. Framgångsfaktorer för ett lyckat samverkansprojekt
<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=8983701&fileOid=8983732>

Nyström, J. (2007). Partnering: definition, theory and evaluation. Stockholm: KTH Arkitektur och samhällsbyggnad.

Offrell, P. & Hansson, M. (2012) Partnering grundläggande om partnering och samverkan. Stockholm: Byggherrarna Sverige AB

Offrell, P., Nordlund, T., & Dahlberg, A. (2017). Tillsammans för en bättre slutprodukt - En bok om partnering i bygg- och anläggningsbranschen. Stockholm: Byggherrarna Sverige AB .

SCB. 2016. En rörlig arbetsmarknad – dynamiken bland jobb, individer och företag.
<https://www.scb.se/contentassets/b1ae4493ffd1404987a4d32cbf213ae5/en-rorlig-arbetsmarknad--dynamiken-bland-jobb-individer-och-foretag.pdf> [hämtad 2023-02-24]

SKL, 2019. Beställarvänlig samverkan i byggtreprenader.
[Beställarvänlig samverkan i byggtreprenader \(skr.se\)](#) [hämtat 2023-01-24]

SKR, 2021. Framgångsrik kompetensförsörjning i offentliga fastighetsorganisationer.
<https://skr.se/download/18.3c9f9e1e17db3f33e52268c/1639425906629/7585-709-1.pdf>

Webbsidor:

Boverket, 2018. Kartläggning av fel, brister och skador inom byggsektorn.
<https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2018/kartlaggning-av-fel-brister-och-skador-inom-byggsektorn.pdf> [hämtat 2023-01-23]

Boverket, 2023. Entreprenadformer och kvalitet.
<https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/arkitektur-och-gestaltad-livsmiljo/arbetsatt/upphandling/entreprenadformer/> [hämtat 2023-04-25]

Byggdialog, 2023. Varför välja partnering.
<https://byggdialog.se/vart-arbetsatt/varfor-valja-partnering/> [hämtat 2023-01-31]

Byggherrarna, 2023. Samverkan - vägledning och mallar.

<https://www.byggherre.se/avtal-och-juridik/samverkan-vagledning-och-mallar> [hämtat 2023-01-23]

Byggherrarna, 2023. Vad är en byggherre?

<https://www.byggherre.se/om-oss/vad-aer-en-byggherre#:~:text=Beställare,civilrättslig%20term%20mellan%20två%20parter>. [hämtat 2023-05-17].

Göteborgs Hamn, 2023. Skandinaviens största hamn.

[Om Göteborgs Hamn \(goteborgshamn.se\)](https://www.goteborgshamn.se) [hämtat 2023-02-13]

Göteborgs Universitet, 2016. Riktlinjer för litteraturstudier vid IKI.

https://studentportal.gu.se/digitalAssets/1583/1583669_riktlinjer_litteraturstudie.pdf [hämtat 2023-02-01]

Hercules Grundläggning Sverige, 2023. Om Hercules.

[Om Hercules | Hercules](https://www.hercules.se) [hämtat 2023-04-25]

Konkurrensverket 2023. LOU.

<https://www.konkurrensverket.se/upphandling/lagar-och-regler/lou-i-korthet/> [hämtat 2023-01-30]

Nationalencyklopedin, 2023. A. Fallstudie.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/fallstudie> [hämtad 2023-02-01]

Nationalencyklopedin, 2023. B. Kvalitativ metod.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kvalitativ-metod> [hämtat 2023-02-01]

Nationalencyklopedin, 2023. C. Kvantitativ metod.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kvantitativ-metod> [hämtat 2023-02-01]

NCC, 2023. Om oss.

<https://www.ncc.se/om-ncc/> [hämtat 2023-04-27]

Skandiaporten, 2020. Säkrar access till hela världen.

[SkandiaPorten](https://www.skandiaporten.se) [hämtat 2023-02-13]

Svenskt näringsliv. 2023. Kompetensutveckling.

<https://www.svensktnaringsliv.se/fraga/kompetensutveckling> [hämtat 2023-05-02]

Sweco, 2023. Transforming society together.

<https://www.sweco.se/om-sweco-sverige/> [hämtat 2023-05-02]

Trafikverket, 2021. Samverkan i samhällsplaneringen.

<https://bransch.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/Planera-och-utreda/samhallsplanering/samspel-mellan-trafik-och-bebyggelse/Samverkan-i-samhallsplaneringen/> [hämtad 2023-02-01]

WSP, 2023. Vilka vi är.

<https://www.wsp.com/sv-se/vilka-vi-ar/var-historia> [hämtad 2023-04-27]

Bilagor

Bilaga 1

Inledande frågor

- Hur många år har du arbetat inom branschen och vilka roller har du haft?
- Vad är din nuvarande roll?
- Hur många samverkansprojekt har du arbetat med och av vilka typer?
- Vilka för och nackdelar ser du med samverkan?

Samverkan och upphandling

- Hur säkerställs att alla jobbar mot samma riktning och mål? När och hur sätts de gemensamma målen?
- Har ert företag någon egen strategi för att ingå i samverkansprojekt, om så berätta?
- Vad anser du vara nyttan med att ha ekonomiska incitament?
- Vad anser du vara vikten av öppna böcker?
- Hur ska uppföljning ske under projektets gång för att kunna undvika eventuella problem?
- På vilket/vilka sätt tror du att samverkan påverkas av sammansättningen av projektgruppen?

Kommunikation

- Hur sköts kommunikationen mellan parterna i projektet?
- Hur hanterar ni konflikter? Vilka hinder är för stora för att projektet ska få fortskrida?
- Hur överförs erfarenheter och kunskap till aktörer i projektet som är oerfarna/nya i projektet?
- Hur tycker du att attityden gentemot samverkan är i branschen? Finns det skillnader mellan entreprenörer och beställare?

- Har du sett tydliga fördelar i projekt som har en samverkansledare?

Erfarenhetsåterföring

- Vad händer när ett stort antal medarbetare försvinner från en arbetsplats under kort tid?
- Vem bär ansvaret att behålla och ta tillvarata kompetensen i företaget?

Övrigt

- Hur tror du att samverkan ser ut i framtiden?
- Har du några övriga tankar eller erfarenheter som du tror kan vara värdefulla för studien?

Bilaga 2



VÅRA GRUNDLÄGGANDE VÄRDERINGAR I PROJEKTET ÄR:

Ärliga – <i>Vi säger som det är och gör som vi säger utan en dold agenda</i>
Entusiasmerande - <i>Med glädje skapar vi gemensamt det roligaste projektet</i>
Pålitliga – <i>Vi levererar det vi kommer överens om</i>
Omtänksamma – <i>Genom lyhördhet visar vi varandra respekt, agerar inkluderande och är prestigelösa.</i>
Stolta – <i>Vi är stolta och står bakom det vi skapat, både produkten och teamet.</i>

Vi har beslutat att arbeta i projektet med nedanstående arbetssätt:

Vi har ett gemensamt och transparent arbetssätt som säkerställer tydliga beslut
Vi arbetar mot tydliga nedbrutna mål, följer upp och säkerställer att vi når dem
Med öppenhet och en tydlig informationsstruktur säkerställer vi samtliga medarbetares delaktighet och engagemang
Vi bryr oss om varandra och har fokus på vår egen och våra kollegors arbetsmiljö
Vi tar oss tid att reflektera kontinuerligt kring vad vi har åstadkommit och riktningen framåt
Genom kreativitet och nyfikenhet lära vi av varandra och uppnår mervärde för projektet
Om vi bryter mot vårt arbetssätt – Samtal/Feedback, Vid allvarliga avvikelser workshops, Byte av individer, Alla som kommer in i projektet ska informeras om vad som kommits överens om tidigare.

Vi är överens om att gemensamt bidra till att arbetssättet i projektet får den inriktning som beskrivs ovan



Bilaga 3

Hej X.

Mitt namn är Stina Josephson och jag skriver just nu mitt examensarbete tillsammans med Hercules Grundläggning angående Erfarenhetsåterföring inom samverkansprojekt, fallstudie av Skandiaporten. Detta arbete avslutar min Civilingenjörsutbildning inom Väg och Vattenbyggnad vid Lunds Universitet. Jag har fått ditt namn av min handledare Robert Jungevi och hoppas att du är intresserad av att svara på ett antal intervjufrågor, då du har en intressant roll för mitt projekt. Ditt deltagande är frivilligt, men jag hoppas såklart att du vill vara med. Intervjun kommer spelas in och alla svar transkriberas för att anonymisera ert och andra respondenters svar.

Jag avser att avsätta cirka 30 minuter för denna intervju. Min förhoppning är att få in alla under vecka x. Finns det ett intresse av att delta? Finns det någon tid under detta tidsspann som passar er bäst, eller har du ett annat datum som passar bättre?

Med vänlig hälsning
Stina Josephson