

# CMB temperaturmätare om partnering/samverkan

Bygglunch 18 oktober 2016

Therese Eriksson, Teknikens ekonomi och organisation, Chalmers

Lars Bankvall, CMB

# Presentationens upplägg...

- Deltagarprofil
- Involvering
- Verktyg och förväntade resultat
- Drivkrafter och framgångsfaktorer
- Fallgropar
- Fortsatt utveckling



# Deltagarprofil



# Undersökning om partnering/samverkan i Göteborg under juni 2016

- Enkät till CMB:s huvudmän + ytterligare respondent
  - Alla frågor frivilliga
- 74 % svarsfrekvens
  - (42 respondenter)
- 10 kompletterande intervjuer
  - Validera och fördjupa enkäten
  - Mix av beställare, entreprenörer, konsulter och arkitekter

## CMB temperaturmätning - Partnering/samverkansprojekt

### Allmänt

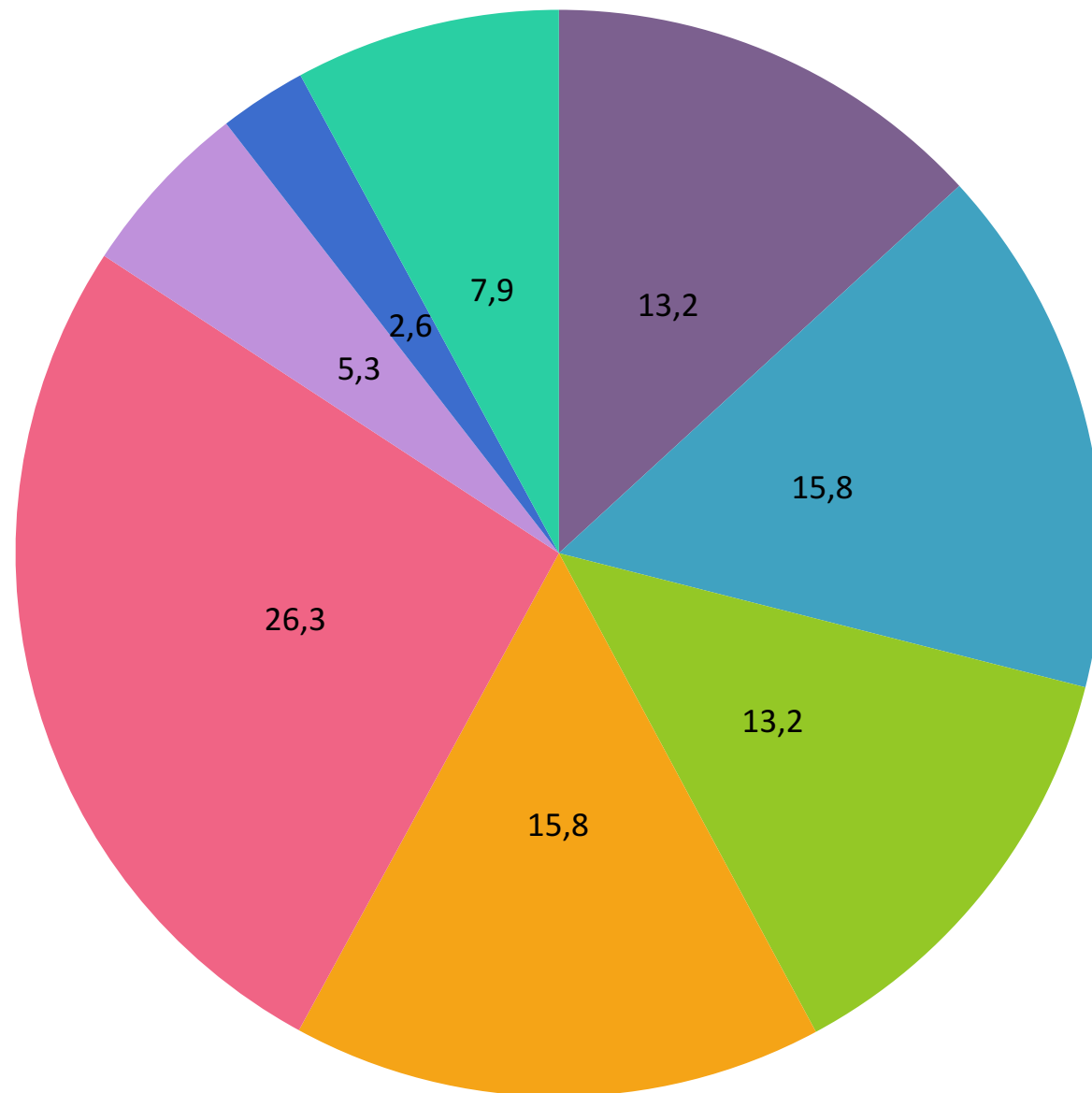
1. Vilken typ av företag/organisation arbetar du på?

- Statligt bolag eller myndighet
- Kommunalt bolag eller myndighet
- Privat byggherre och fastighetsbolag
- Byggföretag
- Teknikkonsultföretag
- Arkitektföretag
- Installations/specialföretag
- Other - Write In

2. Från vilka typer av projekt har ditt företag främst erfarenhet av samverkan/partnering?

- Infrastruktur





- Statligt bolag eller myndighet
- Kommunalt bolag eller myndighet
- Privat byggherre och fastighetsbolag
- Byggföretag
- Teknikkonsultföretag
- Arkitektföretag
- Installations/specialföretag
- Övrigt

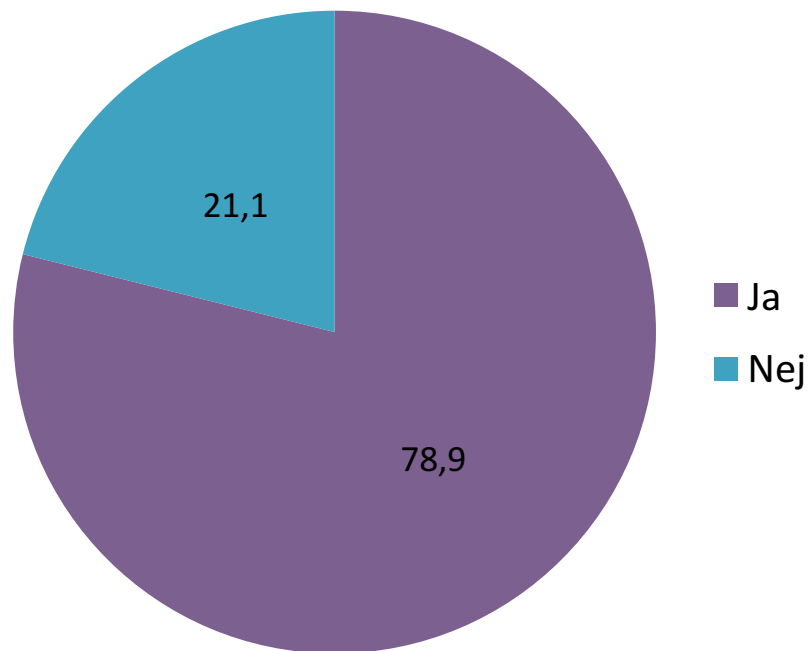


Deltagarprofil

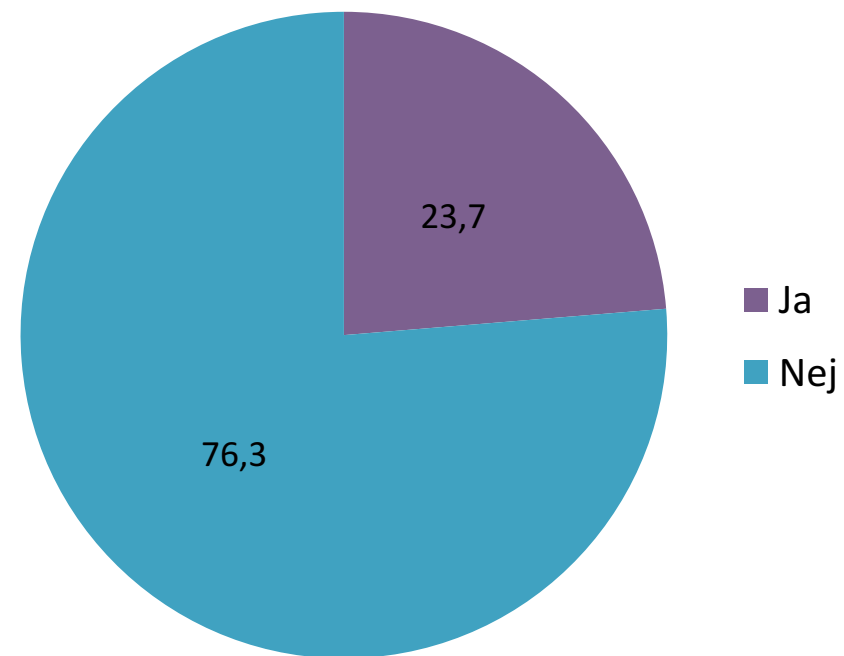


# Andel som personligen varit involverad i...

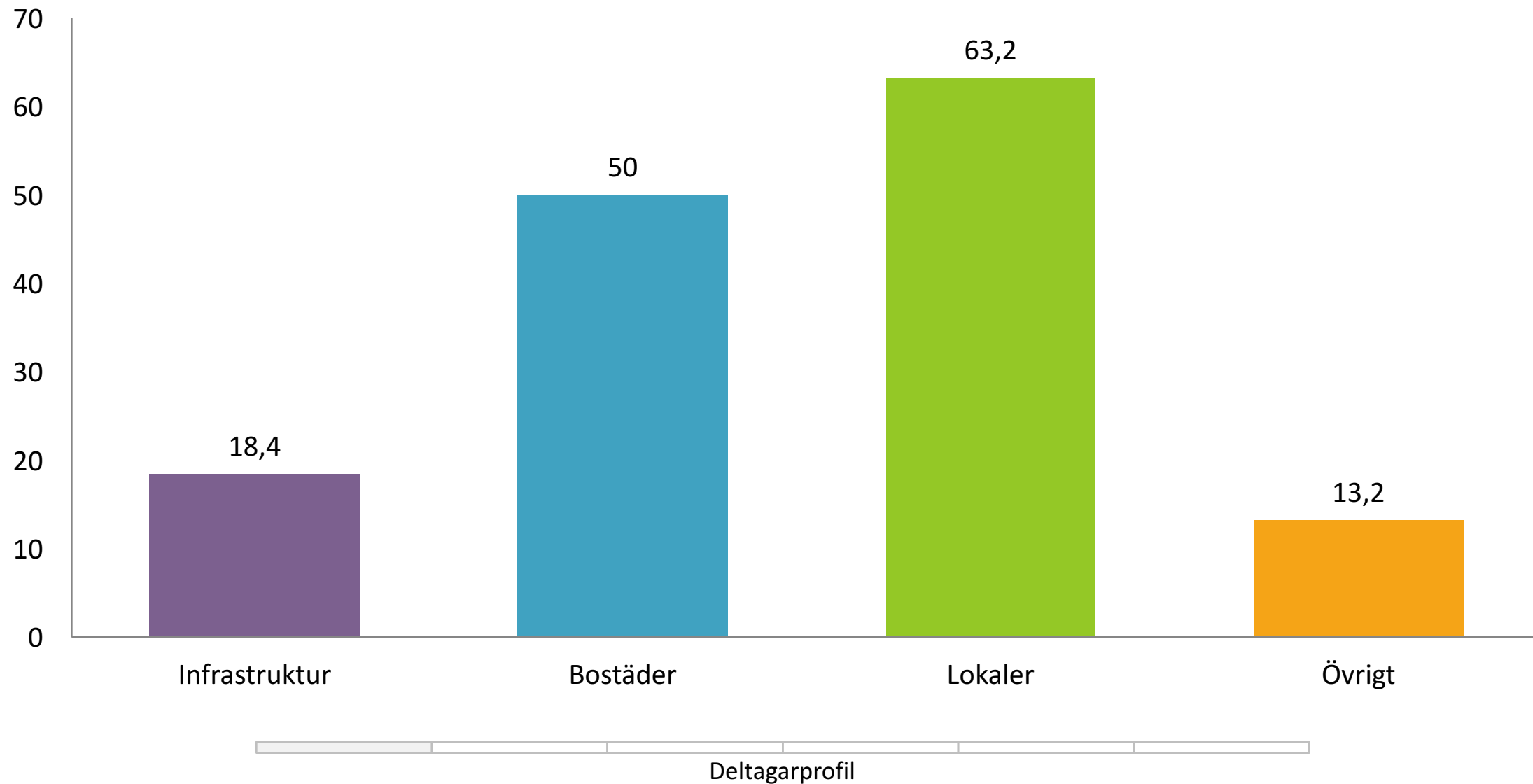
...partnering/samverkansprojekt  
(projektpartnering)



...strategisk partnering  
(partnering som sträcker sig över flera projekt)

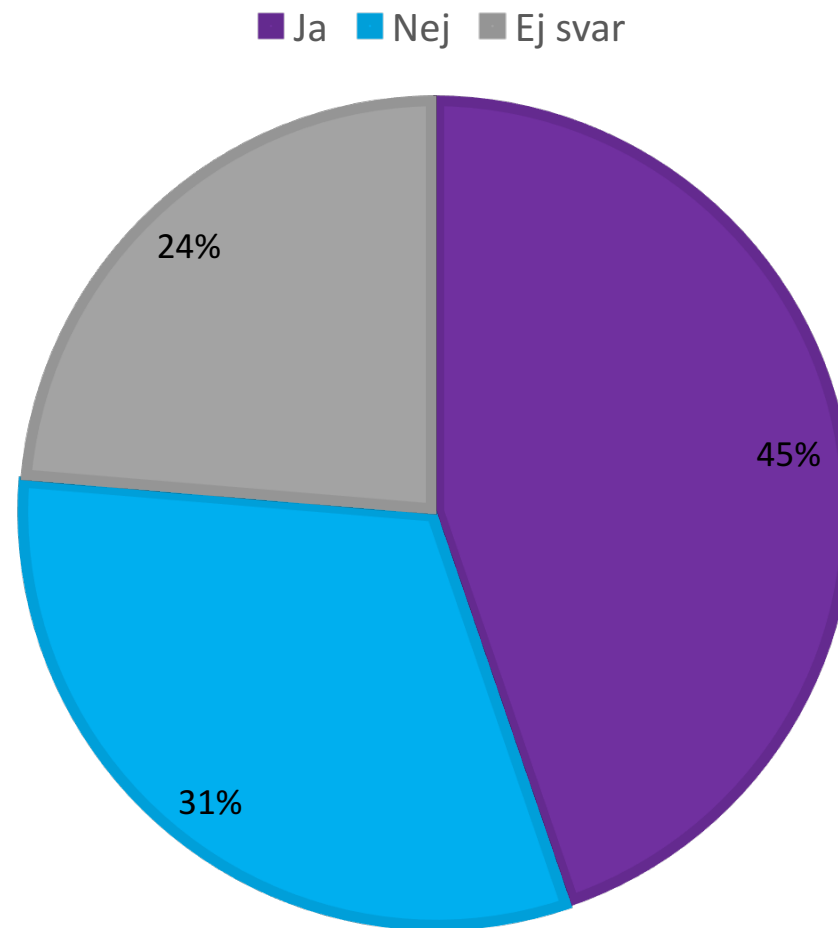


## Typer av projekt med erfarenhet av samverkan/partnering

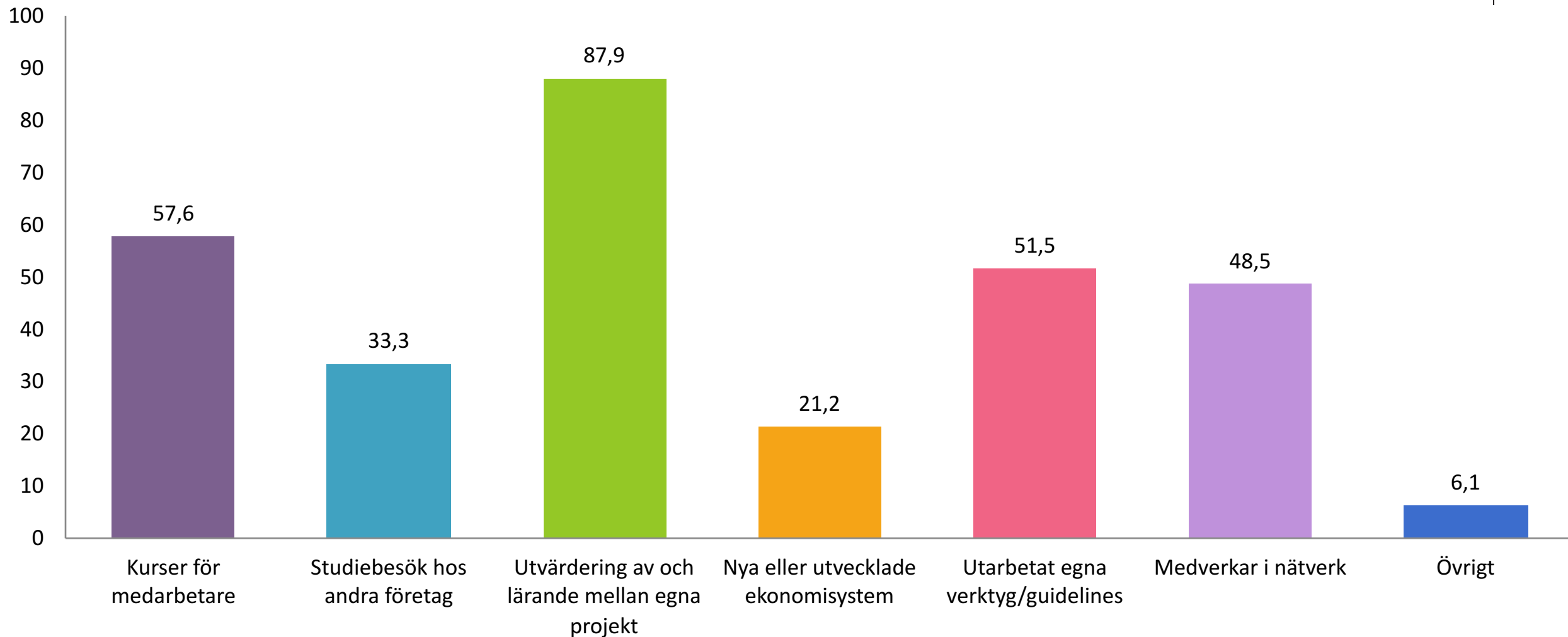




# Hälften har deltagit i partnering-/samverkansutbildning

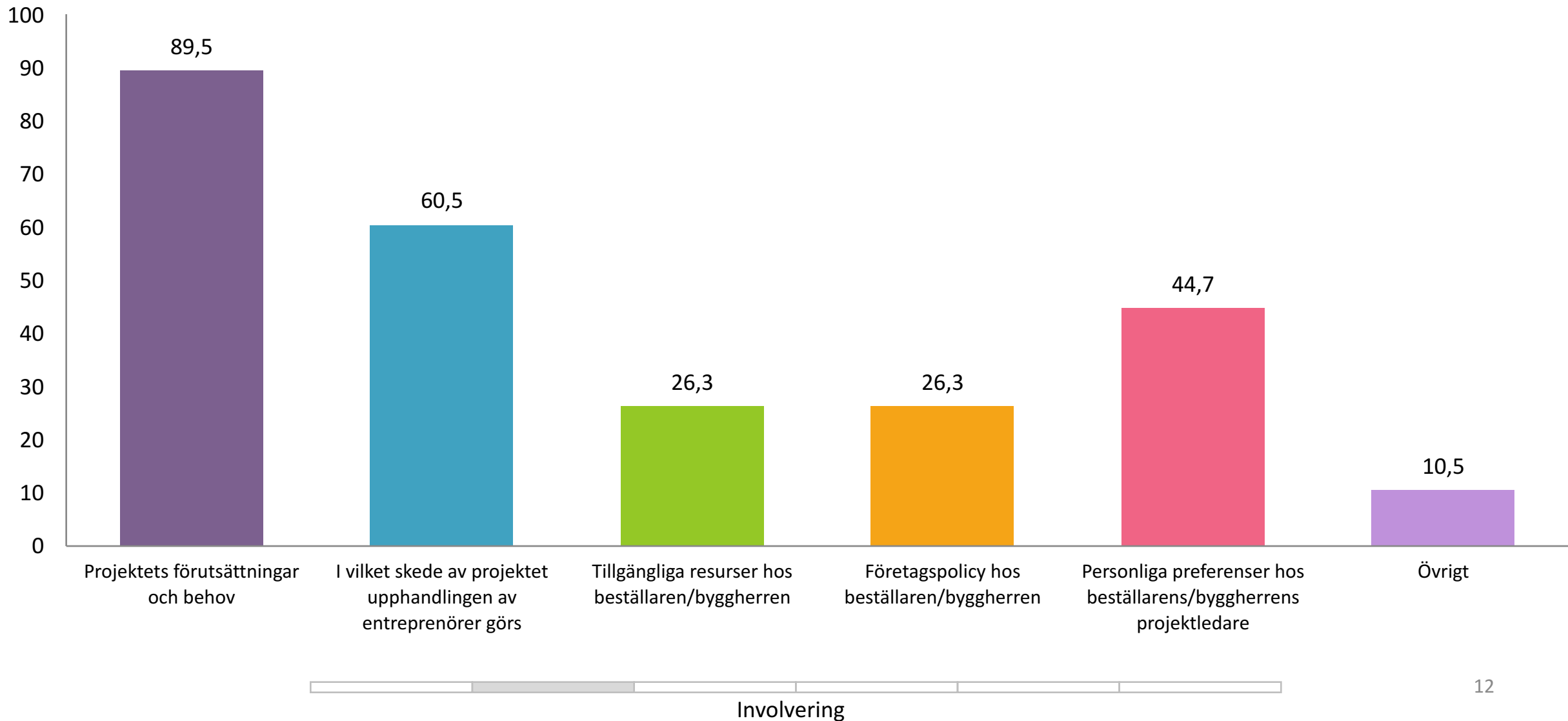


# Företagens fortbildningsstrategi rörande partnering/samverkan

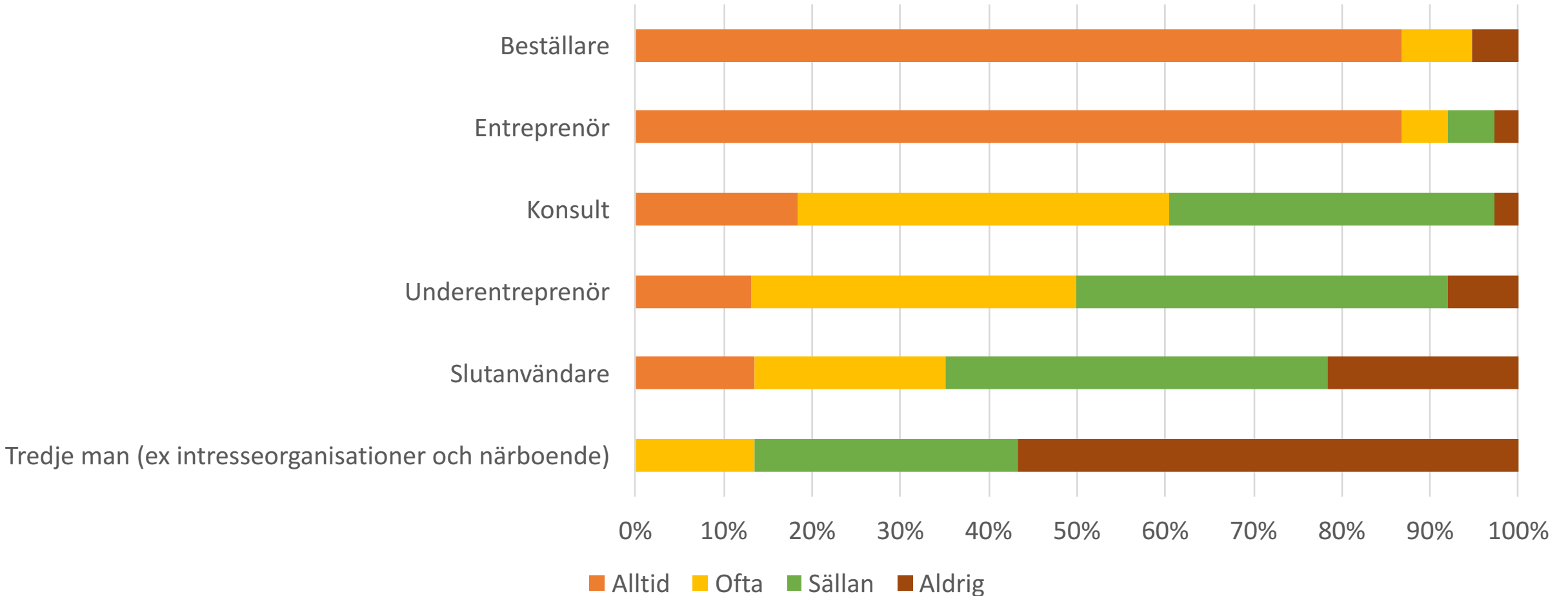


# Involvering

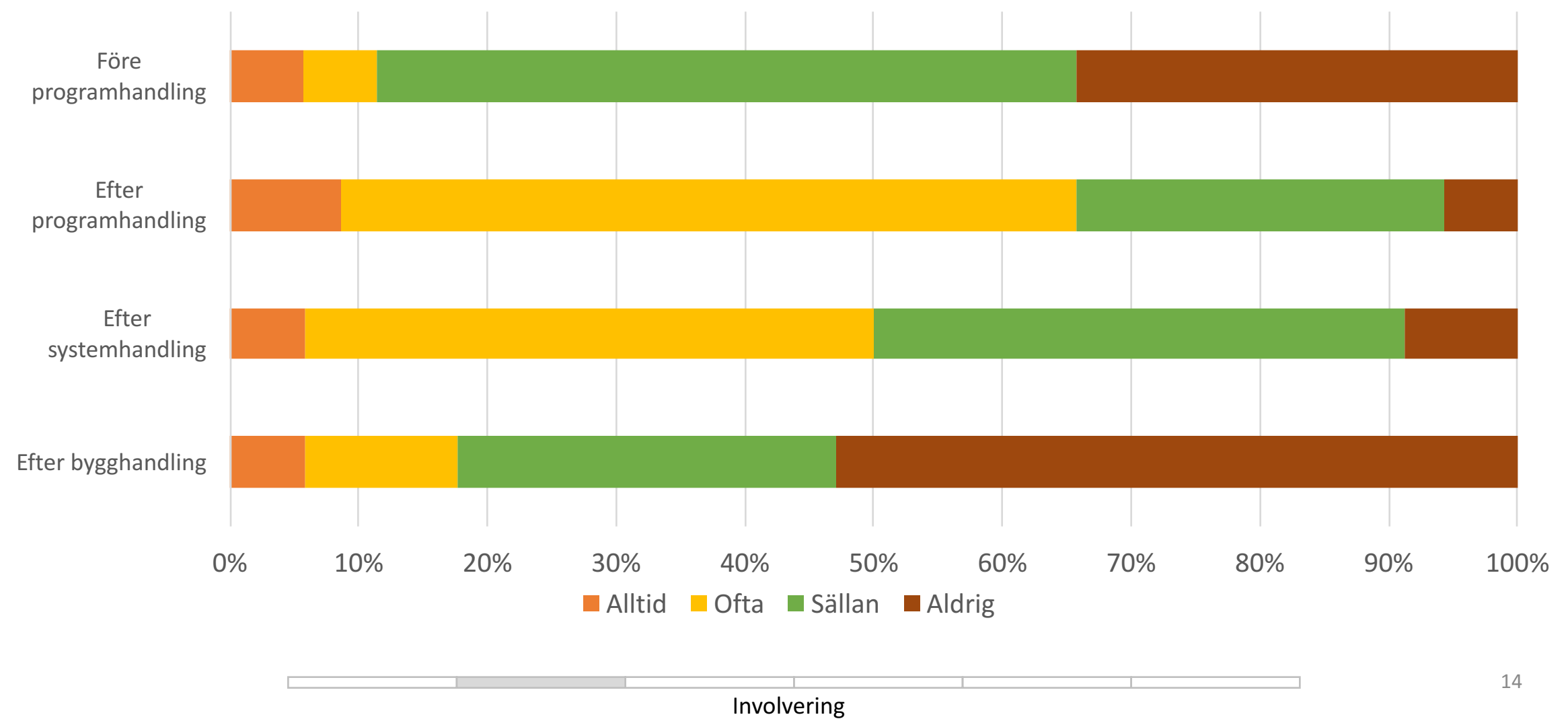
## Projektets förutsättningar och behov är mest betydande...



# Partnering/samverkan sker primärt mellan beställare och entreprenör



# Entreprenören involveras oftast efter programhandlingskedet



## Viktigt att involvera underentreprenörer och konsulter

*”Fler beställare inser att det ger positiva effekter att rätt personer involveras så tidigt som möjligt”*

*“... det går för långsamt. UE och konsulter måste med i större utsträckning”*

*”Borde inkludera även de som sköter driften, inredning & utrustning”*

*”Skapa rätt förväntningar genom att involvera intressegrupper...det gäller inte att alla är med hela tiden utan att de ska in och ut i olika faser och stämna av och diskutera”*

*”Frågar man en [person] som är ovan vid partnering så är man generellt för restriktiv med att involvera”*

*“Många inkluderas men få tar tyvärr ansvar när det går fel eller blir för dyrt”*



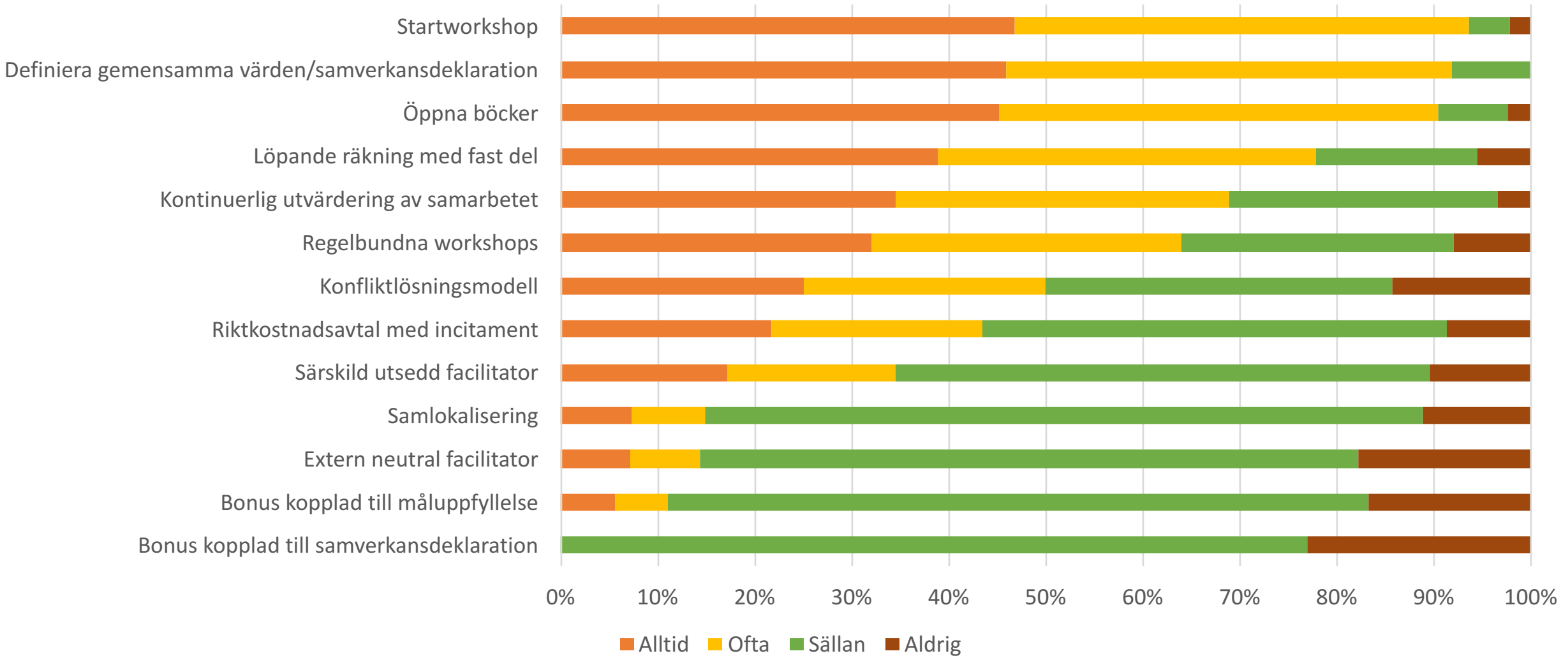
Involvering

# Verktyg och förväntade resultat





# Vanligt med startworkshop, samverkansdeklarationer och öppna böcker...



## Allt vanligare med behovsanpassad partnering/samverkan

*”Vanligare att behovsanpassa än att köra all partnering i en mall, på gott och ont”*

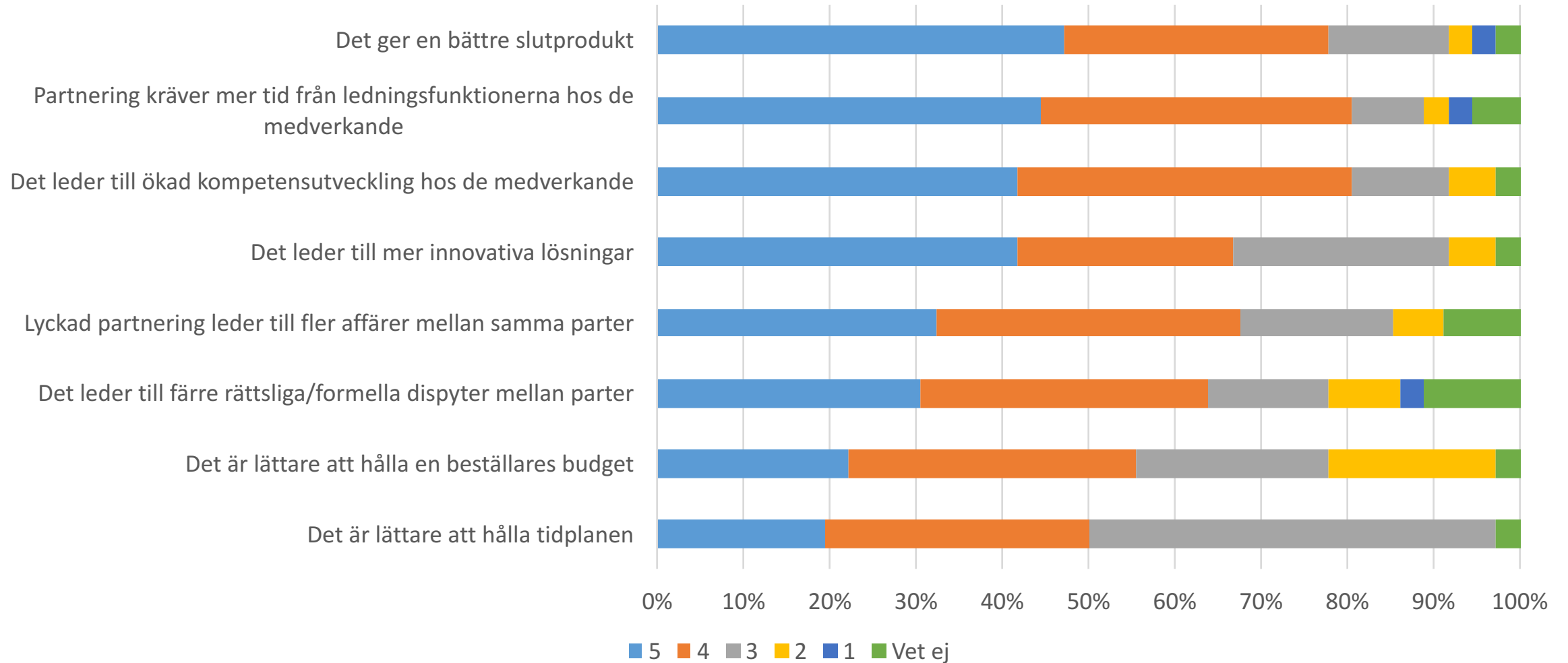
*”Riktkostnadsavtal med incitament avtar- incitament förstör partneringprocessen”*

*”Partnering/samverkan har blivit vanligare- blivit säkrare med hänsyn till LOU”*

*”Det är lite ”modernt” just nu. Många byggherrar tror att det är framtiden tills de provat två gånger.  
Sedan får de en egen uppfattning för partnering eller inte”*

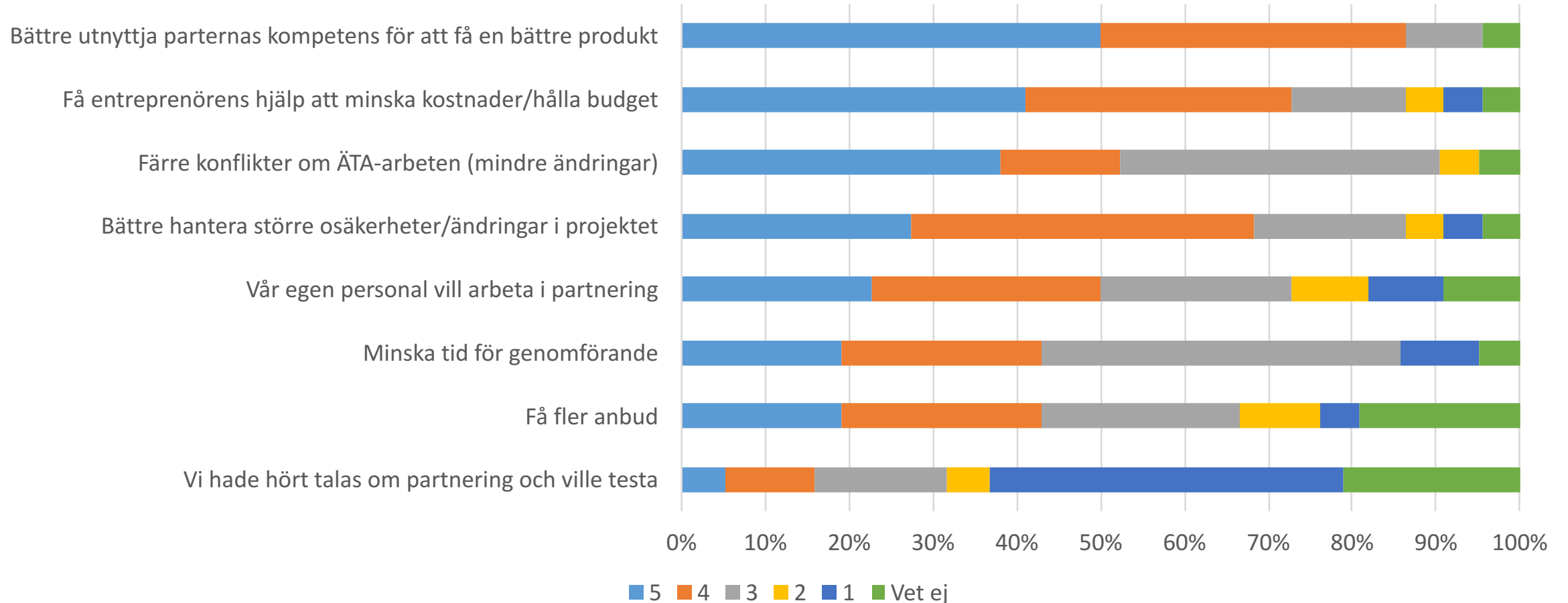
# Partnering/samverkan anses ge en bättre slutprodukt...

(5 innebär 'håller med i hög grad' och 1 innebär 'håller inte alls med')



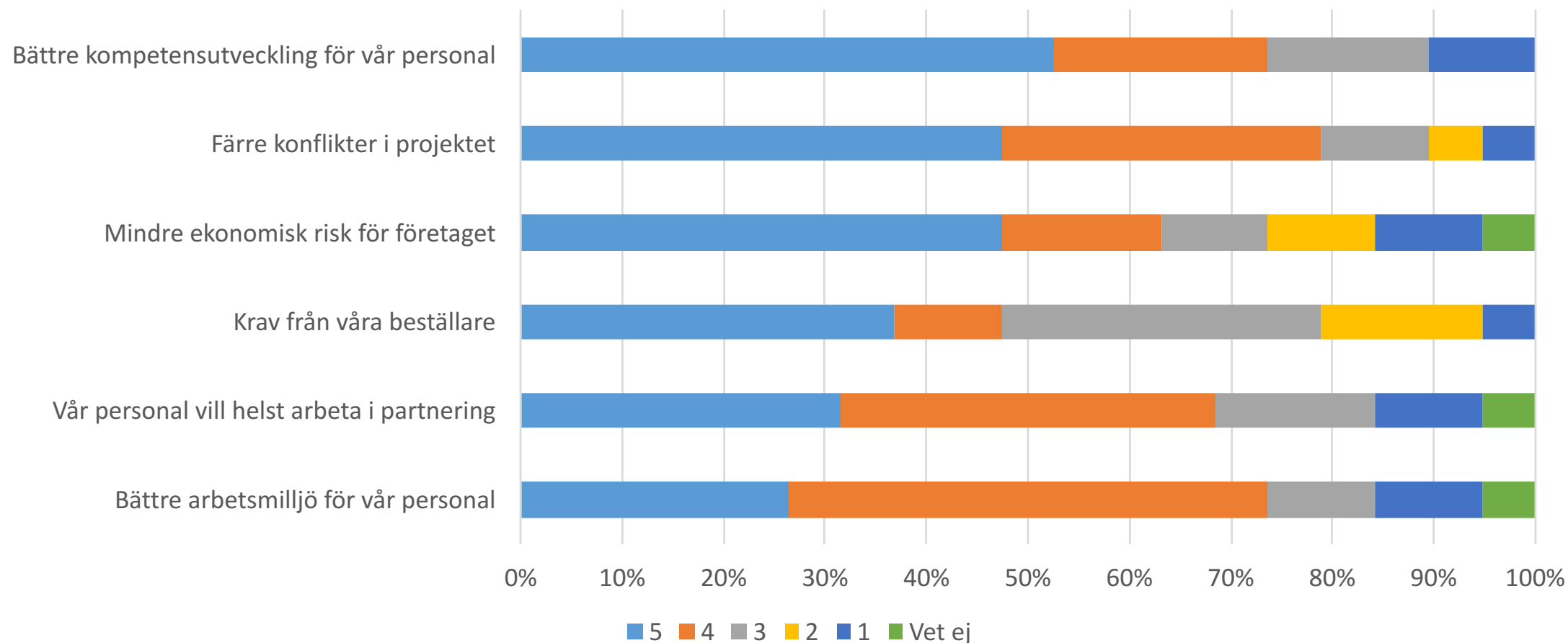
# Drivkrafter och framgångsfaktorer

# Byggherrens/beställarens drivkrafter... kompetens och kostnadskontroll

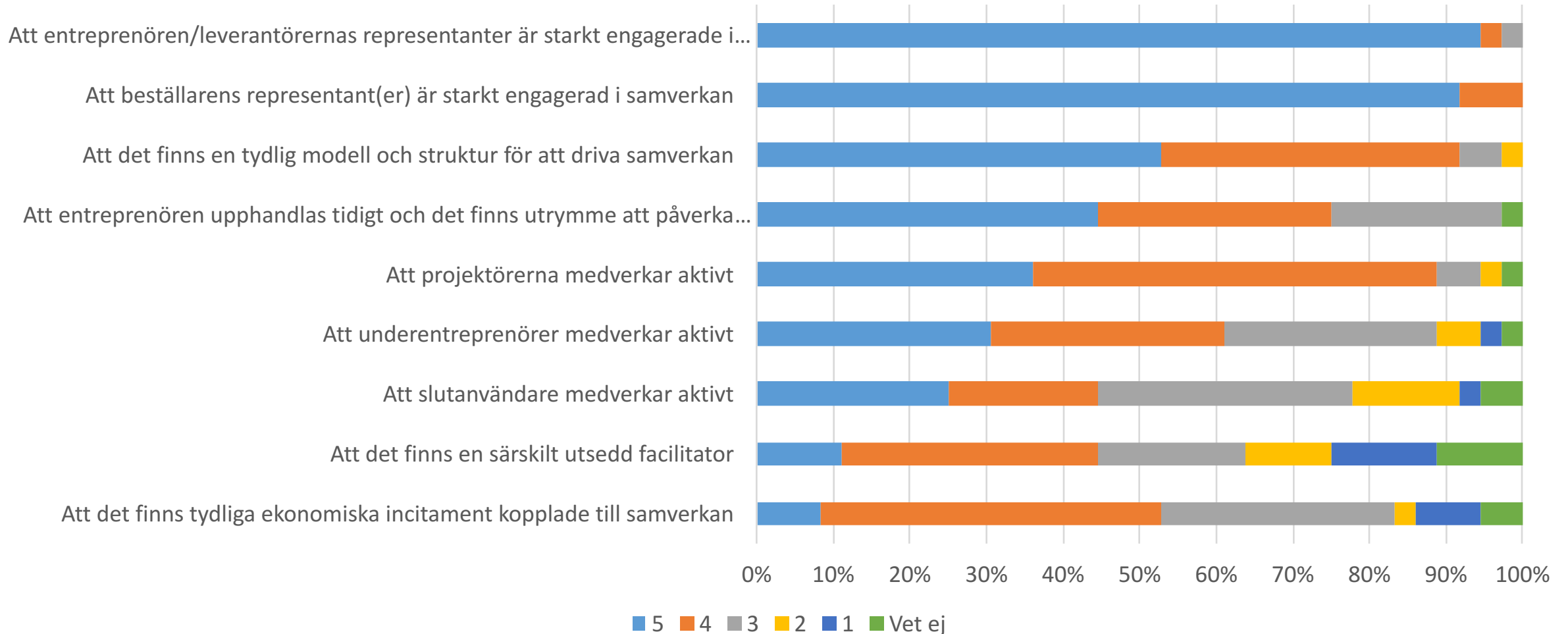


Drivkrafter och framgångsfaktorer

# Entreprenörens/konsultens drivkrafter... egen kompetensutveckling och konflikthantering



# Engagemanget är mest kritiskt för att lyckas!



# Viktigt med anpassade förfrågningsunderlag och ömsesidig förståelse

*“Att förfrågan (affärsmodellen och andra krav) är anpassade för samverkan mellan parter. Att inte avgörande parametrar är låsta utan tillåts bli en del att samverka kring”*

*“Samlokalisering, som jag ser det, är enskilt effektivaste strukturella åtgärden man kan göra för att få till en bra partneringprocess”*

*“Beställarkompetens eller beställarens förståelse av entreprenörsledet”*

*“Att man har hyfsat lika värderingar om vad som är partnering... förtroende, stil på vad är öppet, syn på vad som är effektivt, förhållningssätt att utveckla samarbetet och hitta bra lösningar”*



# Ledarskapets betydelse...

*“Bättre med någon (partneringledare) som kan projektet än extern förmåga”*

*“Mycket kraftfullare när beställaren har egen projektledning än när de har en konsult”*

*Kvittar om det är egen eller inhyrd projektledning. “Det ska inte påverka”*

*“En eldsjäl är bra men inte lika nödvändigt idag”*

# Fallgropar



Fallgropar

# Orsaker att undvika partnering/samverkan...

*Bristande kompetens – egen eller andras*

*“Man har något att dölja - dolda rabatter, annat ekonomiskt t ex korrruption”*

*“Kostsamt och resurskrävande”*

*“Man vill ha klarhet och tydliga roller. Ibland går det fortare med en utförandeentreprenad”*

*Enkla, väldefinierade projekt/standardiserade produkter*

*”Om det är viktigare att få ett vasst pris än en bra slutprodukt”*



# Upplevda fallgropar...

- Bristande styrning/ledning och anpassning av processen

*"Att man inte har tillåtelse i den egna organisationen att arbeta fullt ut med partnering, men man utlovar att man kan"*

- Individbaserat

*"Det är många som har påtalat hur svårt det är att byta förhållningssätt från det ena projektet till det andra om man jobbar i både traditionella och i partnering [kontrakt]"*

- Bristande kommunikation

*"Ett stort problem i stora organisationer i kommuner och landsting är att de inte kommunicerar mellan enheter"*

- Ekonomi

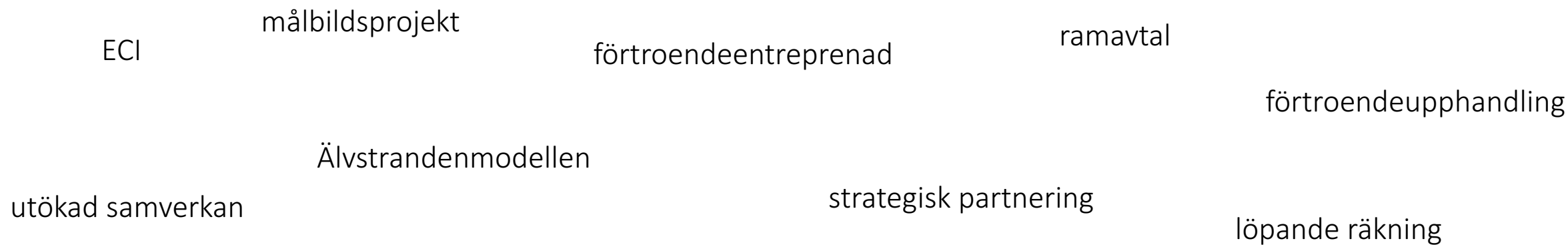
*"Om B hela tiden vill pressa kostnader nedåt och E vill tjäna så mycket pengar som möjligt, då blir det inte bra. Då är man tillbaka till ett vanligt ABT eller AB-förhållande"*

- Bristande engagemang för arbetsformen

*"...kejsarens nya kläder där man bara hittar på lite nya namn och ... så är det ingen förbättring i varken process eller genomförande och därmed heller säkert inte i slutprodukt"*



# Många alternativa begrepp för partnering/samverkan



- Skillnad på begreppen?

*“orden innebär samma sak, men kan ändå vara stora skillnader i vad orden innebär”*

*“Förstår inte frågan, partnering är partnering och samverkan är samverkan”*

*“Större engagemang i partnering än samverkan”*

*“Partnering får en tydligare definition än samverkan i kontraktshandlingar”*

*“Ersättnings- eller incitamentsformer”*

*”Det är inte själva upphandlingen som säger om det blir partnering, det lägger grunden för att skapa förutsättningar för partneringprocessen.”*

*”Jag betraktar det här [partnering] som i princip löpande räkningsprojekt.”*

*”Jag gör en stor skiljelinje mellan det. Partnering är för mig mer formaliserat och mer uttalat. Det genomsyrar avtal osv. Samverkan är lösare i sin form och bygger mer på tysta överenskommelser och förväntansbilden är mer otydlig.”*

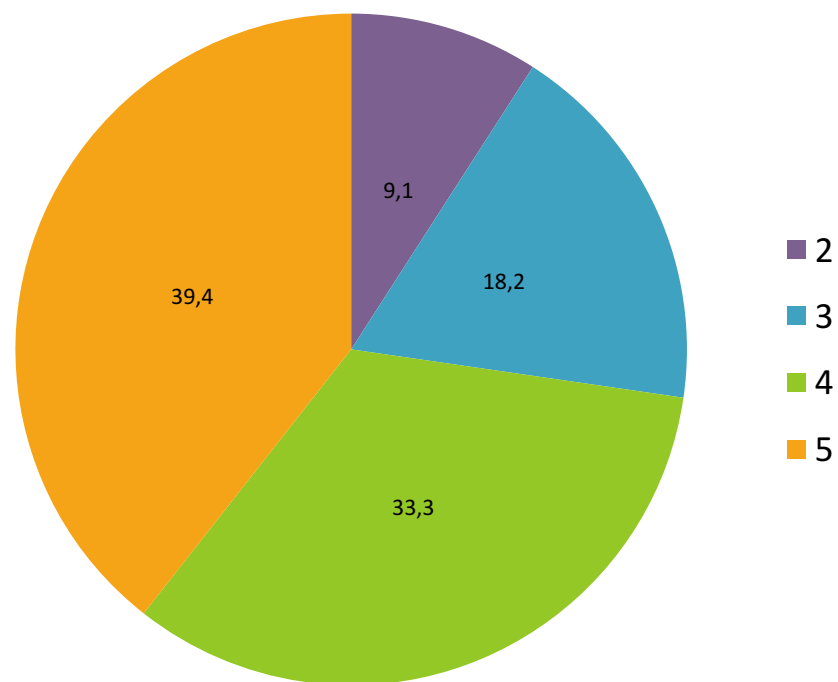
# Fortsatt utveckling



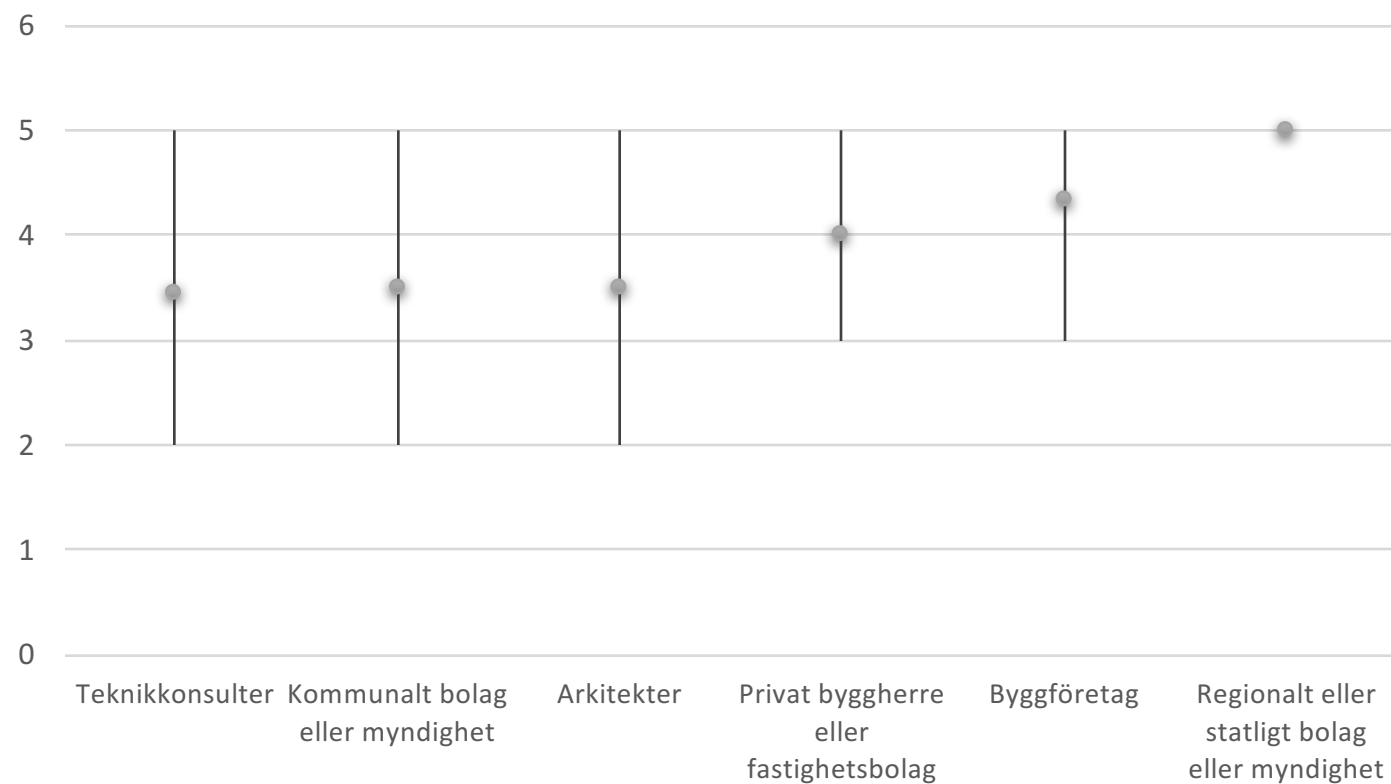
Fortsatt utveckling

# Framtida betydelse av partnering/samverkan

(5 innebär 'mycket viktigt' och 1 innebär 'inte alls viktigt')

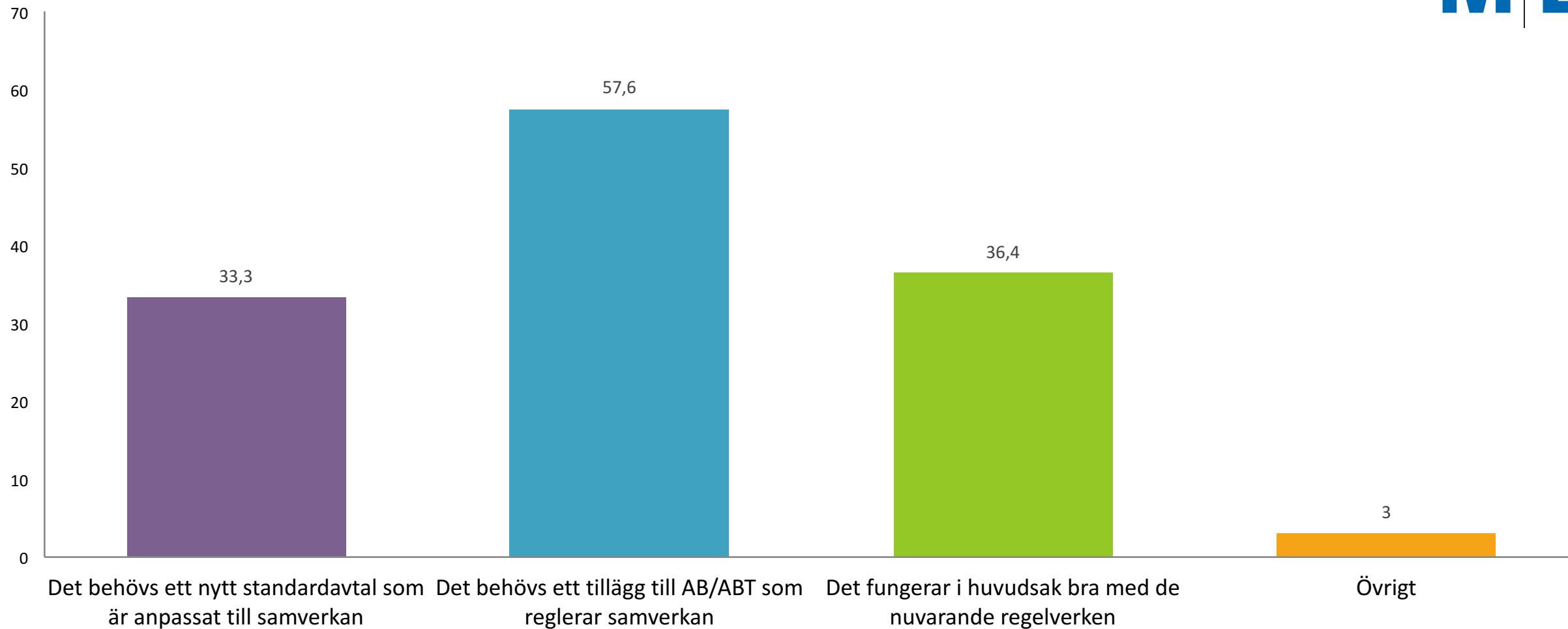


Spridning av svar





# AB-systemet behöver utvecklas...



Fortsatt utveckling

## Viktiga utvecklingsområden...

- Få in UE

*"Mer partnering vertikalt i UE- och materialleverantörsled"*

- Ekonomiska hänsynstaganden

*"Installatörers och vissa byggares sätt att ta betalt via dolda rabatter måste förändras så att vi får en större transparens och lär oss vad saker och ting egentligen kostar"*

- Engagemang i enskilda projekt

*"Det måste till en bredare kunskap om vilka parametrar som driver olika beteenden och hur samverkansupplägg kan utformas med hänsyn till det"*

- Engagemang brett i branschen

*"1 Hårt arbete. 2 Viljan att förändra. 3 Värderingar. 4 Sprida goda exempel. 5 Få fram gemensamma drivkrafter. 6 Byggherrekompetens och deras egna organisation för projektledning måste utvecklas"*

- Standardisering

*"Utbildning (att förstå innehållet/arbetssättet)"*

*"Affärsmodeller som bygger på partnering idag mixar man o detta ger inte tydliga avtal"*

*"Gemensam standard, för närvarande pågår utveckling av ISO 11000, ett AB för samverkansentreprenader"*



# Vilka tankar väcker underlaget hos dig?

Hur och när ska vilka aktörer  
involveras?

Är dolda rabatter det största  
problemet?

Vilka verktyg gör verklig skillnad?

Hur säkerställer man engagemang i  
enskilda projekt?

Förutsättning för  
branschgemensamma initiativ?

Andra utvecklingsområden?

## Nyheter?

## Tveksamheter?

## Möjligheter?

Hur påverkas arbetet beroende på  
i vilket skede E involveras?

Andra kritiska fallgropar?

Hur skapar man förutsättning  
för involvering av UE?

Hur utbildar man bäst en  
organisation för  
partnering/samverkan?

Samlokalisering –  
ger det "alla fördelar"?

Vilka huvudsakliga hinder ser ni för den vidare  
utvecklingen av partnering/samverkan?

Hur ställer ni er till AB-frågan?

”Man måste ha en tro på att  
man tänker smartare  
tillsammans”

# CMB temperaturmätare om partnering/samverkan

Therese Eriksson

[te@alumni.chalmers.se](mailto:te@alumni.chalmers.se)

0704-170764

Lars Bankvall

[lars.bankvall@cmb-chalmers.se](mailto:lars.bankvall@cmb-chalmers.se)

0703-160897