



Förtroende och samverkan i byggandet

Anna Kadefors

Chalmers tekniska högskola

**En sammanfattning av rapporten
”Förtroende och samverkan i byggprocessen –
förutsättningar och erfarenheter”**

Göteborg maj 2002

Expertrapporterna som vi publicerar anser vi ger
viktig kunskap och nya intressanta perspektiv

Författarna ansvarar själva för innehåll och slutsatser

BYGGKOMMISSIONEN

Förtroende och samverkan i byggandet

Förutsättningar och erfarenheter

Inom Centrum för Management i Byggandet i Göteborg har en grupp företag engagerat sig i att utveckla och förbättra relationerna mellan samtliga aktörer i ett byggprojekt i samarbete med Chalmers. Projektet syftar till att utveckla och tillämpa modeller för att få till stånd ett närmare samarbete mellan de olika aktörerna. Under 2001 har en förstudie genomförts för att ta fram kunskapsunderlag inför det fortsatta arbetet. Projektet delades in i tre delar.

- Att göra en litteraturstudie av internationella modeller för och erfarenheter av partneringsprojekt.
- Att relatera teorin kring förtroende i affärsrelationer till situationen i byggprojekt.
- Att göra en översikt över modeller som använts i några nyligen genomförda svenska samverkansprojekt och sammanställa erfarenheter från dessa.

Arbetet har genomförts av Anna Kadefors vid Institutionen för service management vid Chalmers och en skriftlig rapport har nyligen givits ut. Det bör noteras att rapporten närmast är att se som en förstudie som kommer att följas upp under de närmaste åren med fördjupade analyser.

Rapporten i sin helhet kan beställas från Chalmers tekniska högskola, Institutionen för byggnadsekonomi, 412 96 Göteborg. Se även <http://www.bem.chalmers.se/> samt <http://www.mot.chalmers.se/sem/>.

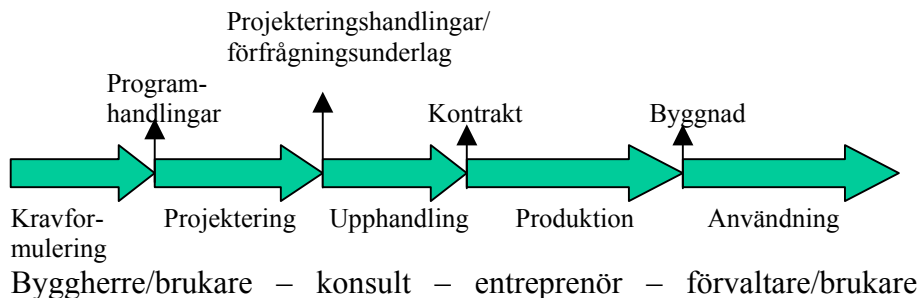
Nedan sammanfattas projektets viktigaste resultat. Sammanfattningen är i huvuddrag hämtad från årsskriften 2001 från Svenska Förbundet för Kvalitet (Bygg).

Bakgrund

Den traditionella styrningen av ett byggprojekt sker i dag oftast genom byggkontrakt. Detta innebär att bland annat följande är typiska inslag i relationen mellan de olika aktörerna

- detaljerade förfrågningsunderlag (kontraktshandlingar)
- konkurrensupphandling av entreprenörer till fast pris (lägsta pris avgörande)
- beställarkontroll av utförande
- envägskommunikation – inga feedbackloopar
- standardisering på branschnivå av roller, konstruktioner, kontrakt

Konsekvenserna härav blir att man kan likna processen vid ett stafettlopp:



Intresset för att förbättra samarbetet mellan de olika aktörer som deltar i ett byggprojekt har ökat starkt de senaste åren på grund av missnöje med de traditionella arbetsformerna bland många i byggsektorn. Några problem man upplever med traditionell styrning är:

- Låg flexibilitet – tidig låsning av lösningar
- Svårt att integrera produktionsaspekter i projekteringen
- Ineffektiva projektider
- Förändringar blir dyra och leder till konflikter
- Bristande helhetssyn – utnyttjar inte parternas kompetens fullt ut för projektets bästa
- Dåliga relationer beställare/konsult – entreprenör
- Höga byggkostnader
- Dålig lönsamhet för entreprenörer
- Bristande arbetstillfredsställelse
- Rekryteringsproblem

Förtroende

Med hjälp av teorier om förtroende kan man få en klarare bild av bakgrunden till svårigheterna att samarbeta över kontraktsgärns i byggandet. Ett förtroendebaserat samarbete förutsätter tillräcklig kompetens hos alla aktörer, ömsesidig välvilja och respekt samt egenskaper som pålitlighet och öppenhet. En övertygelse om att var och ens individuella mål bäst tillgodoses genom att de gemensamma målen uppnås är viktigt. En central slutsats i rapporten är att många konflikter i byggandet beror på att kontrakten och upphandlingsförfarandet ger upphov till beteenden och attityder som motsäger vardagliga mänskliga uppfattningar om förtroendebaserad samverkan. Ett agerande som är formellt korrekt upplevs därför inte alltid som förtroendeingivande, utan riskerar tvärtom att skapa negativa reaktioner hos de andra parterna. Särskilt problematisk är regleringen av ändrings- och tilläggsarbeten, där extraräkningar lätt uppfattas som att entreprenören drar fördel av beställarens och konsulternas misstag. Detta

motsäger de krav på tolerans och respekt som gäller i en förtroendebaserad relation.

Beställarens kontroll och övervakning av entreprenörens arbete är en annan känslig aspekt. Det finns en ömsesidighetsregel i mänskliga relationer som gör att visat förtroende återgäldas med samarbete, medan detaljkontroll signalerar misstro och kan leda till en kultur där enbart det som specificeras och kontrolleras utförs. Dessutom påverkas även den part som har ett kontrollansvar av situationen, på så sätt att man blir mer uppmärksam på brister och inte kan engagera sig fullt ut i ett spontant och kreativt samarbete. Eftersom beställaren har det långsiktiga ansvaret för projektet ligger det i viss mån i dennes roll att övervaka entreprenören. Om detta inte hanteras på ett känsligt sätt finns en risk för bristande hänsyn och jämlikhet som kan äventyra relationen.

Exempelvis etableras redan i samband med upphandlingen en obalans genom att beställaren ställer krav på och utvärderar entreprenörens och konsulternas förutsättningar för att klara av ett uppdrag. Inga motsvarande naturliga tillfällen finns för att ta fram leverantörssidans krav och säkerställa att kompetensen och resurserna på beställarsidan är tillräckliga. För att åstadkomma en konstruktiv samverkan måste man se till att medverkande bemöter varandra på ett respektfullt sätt, samtidigt som det kan behövas särskilda insatser för att se till att den effektiviseringspotential som finns i en samarbetsrelation verkligen utnyttjas.

Samverkan som bygger på förtroende (Partnering)

Partnering är ett begrepp som används för att beteckna såväl långvariga som projektbaserade samverkansformer. Denna studie har främst fokuserat på projektbaserade modeller för samverkan. Att byggprojekt genomförs som uttalade partneringentreprenader har blivit allt vanligare framför allt i anglosaxiska länder, men även i Norge och Danmark har intresset varit stort de senaste åren. De utländska erfarenheterna av partnering är huvudsakligen goda. Flera större undersökningar visar på stora tids- och kostnadsbesparingar, och såväl kvalitet som arbetstillfredsställelse anses allmänt vara högre i partneringprojekt. En undersökning av 200 projekt som utförts vid Reading Construction Forum visar på kostnadsbesparingar på mellan 5-40% samt tidsbesparingar på 10% upp till 50% beroende på hur länge samverkan utvecklats i partneringprocessen.

Partnering kan genomföras inom ramen för olika entreprenadformer, men ofta eftersträvas en tidig upphandling av entreprenören. Centrala beståndsdelar i en partneringprocess är:

- Åtgärder för att bygga relationer mellan de medverkande.
- Formulering av gemensamma mål. Utöver sedvanliga mål för tid, kvalitet och kostnad skall även process- och relationsorienterade mål tas fram.
- Rutiner för uppföljning av målen och mätning av förbättringar.
- Rutiner för problem- och konfliktlösning.

I partneringsprojekt hålls i allmänhet en workshop i ett tidigt skede där alla projektets centrala aktörer deltar och där målsättningar, system för uppföljning och konfliktlösning samt möjligheter till förbättringar diskuteras och utvecklas. Syftet är dels att deltagarna skall lära känna varandra, och dels att de skall få en gemensam uppfattning om projektets mål och hur man skall arbeta för att nå dit. Trenden i de länder där partnering tillämpats under längre tid är att samarbetet systematiseras och formaliseras allt mer, och att de arbetsformer man kommer överens om fastslås i ett formellt partneringsavtal. Det anses också viktigt att välja kontrakts- och ersättningsformer som stödjer samarbete.

Samtidigt framhålls i partneringslitteraturen att det inte finns några enkla framgångsrecept och man trycker på betydelsen av faktorer som kultur, attityder, ambitionsnivå, stöd hos ledningen, uthållighet och kompetens.

Många av de åtgärder som beskrivs i partneringslitteraturen framstår som meningsfulla i ljuset av teorier om förtroende. Att tydliggöra regler för hur man skall uppträda mot varandra inom projektgruppen vid en inledande workshop bidrar till att motverka beteenden och attityder som kan hota samarbetet.

Att parterna tillsammans utarbetar gemensamma mål och värderingar medför en förebyggande social påverkan som är mindre påträngande än efterhandskontroll. Åtgärder för kommunikation och relationsbyggande i tidiga skeden ökar förutsättningarna för att parterna utvecklar förståelse och respekt för varandra. Att tydliggöra alla parternas mål och behov, och inte bara beställarens, borgar för jämbördighet och ansvarstagande. Rutiner för uppföljning säkerställer sedan att alla mål följs upp, även process- och relationsmål, och att samtliga medverkandes synpunkter då hämtas in och kan påverka det fortsatta arbetet. Uppföljning gör också samarbetet mindre ömtåligt genom att tendenser till misstro och konflikter kan identifieras och stävjas tidigt. Partneringsåtgärderna kan alltså ses som ett förebyggande skyddsnät som både minskar risken att konflikter skall uppstå och ökar möjligheterna att ställa allt tillrätta om ett problem uppstår.

Fallstudierna

Inom projektet har följande fyra fallstudier av svenska samverkansprojekt genomförts:

- MedicHus Äldreboprojekt
- KappAhls servicekontor
- Centralsjukhuset i Karlstad
- Södertörns högskola

Entreprenadformerna har varierat från utförandeentreprenad till totalentreprenad med ett långtgående funktionsansvar för entreprenören. I två av projekten, MedicHus och KappAhl, har erfarenheterna varit genomgående goda, och resultatet har blivit såväl kostnads- och tidsbesparingar som bättre kvalitet. Dessa två projekt

har involverat förhållandevis få aktörer, och principerna för samverkan har till stor del utvecklats informellt. Ömsesidig respekt och en strävan att underlätta för varandra har i båda projekten parats med höga ambitioner. Även i de två övriga projekten finns många goda erfarenheter. Det närmare samarbetet med andra parter har upplevts som mycket konstruktivt och givande. De medverkande är i hög grad positiva till idén med ett närmare samarbete. I båda dessa projekt har det emellertid uppstått vissa konflikter och attityder som förknippas med traditionella relationer, och man upplever ett behov av att utveckla modellerna för samverkan ytterligare.

Både förtroendelitteraturen och de praktiska erfarenheterna talar för att det behövs en medveten och systematisk hantering av formerna för samarbete, särskilt i mer komplexa projekt. Även i mindre projekt kan det vara en fördel att komma överens om mekanismer som tidigt fångar upp tendenser till problem och motverkar de attityd- och beteendefällor som finns inbyggda i förutsättningarna för projektbaserat byggande. I utvecklingen av sådana mer formaliserade modeller kan många tankegångar och metoder hämtas i den internationella partneringlitteraturen.

Centrala punkter för att utveckla en samverkansrelation (Partnering)

I rapporten framhålls följande punkter som centrala i en samverkansrelation:

- Det är en fördel om de ekonomiska belöningsystemen stödjer samarbete, exempelvis genom kontrakt där de medverkande företagen delar på vinsten av besparingar. Ekonomiska incitament behöver dock alltid kombineras med arbetsformer och kommunikationsstrukturer som stimulerar till förtroende och kreativ samverkan.
- Att uppnå ett bättre resultat – kostnadsmässigt, tidsmässigt eller kvalitetsmässigt – är ett viktigt syfte med samverkan. För att se möjligheter till förbättringar behöver de centrala aktörerna både få kunskap om projektets och varandras mål, och möjlighet att kommunicera i utvecklingsfrågor.
- Förståelse för varandras situation och en gemensam uppfattning om projektets mål kan uppnås i samband med en gemensam målformuleringsprocess. Det är då viktigt att ta fram mål för hur man skall arbeta tillsammans och inte bara för projektets övergripande resultat.
- Utarbeta system för att regelbundet följa upp överenskomna mål. Att följa upp processer och relationer – och inte bara slutmål – ger bättre möjligheter att fånga upp och åtgärda problem tidigt.
- För att fungera skall en arbetsrelation präglas av ömsesidig respekt och alla parter skall vinna på samarbetet. Ensidig kontroll skapar ojämlikhet och motverkar förtroende. System för utvärdering och uppföljning bör därför omfatta både beställar- och leverantörssidan. Sträva också efter att så långt som möjligt ersätta kontroll i efterhand med förebyggande åtgärder för att skapa gemensamma referensramar.