

LYCKADE PARTNERING PROJEKT

Helena Tellberg

2018-01-04

FÖRORD

Den här rapporten vänder sig till aktörer i samhällsbyggarbranschen som ytterligare vill förstå hur kontraktets intentioner kring samverkan upplevs efterlevas av kunden och entreprenören. Detta har studerats ur utformning av affärsupplägget, den gemensamma etablering, organisationen och mötesstrukturen.

Stort tack till er jag har intervjuat i projekten, samt styrgrupp och referensgrupp som givit mig bra feedback. Ett speciellt tack till dig Anna Kadefors Professor, Dept. of Real Estate and Construction Management at KTH Royal som i ett tidigt skede gav mig perspektiv på mina frågeställningar. Denna förståelse förberedde mig för det jag letade efter i intervjuerna.

Jag hyser stor respekt för ert arbete i projekten. Engagemanget och stoltheten har gjort det extra roligt att få studera mekanismerna som gjort era projekt till lyckade partnering projekt.

Helena Tellberg

Produktchef Partnering Peab Anläggning AB, 2018-01-04

INNEHÅLL

1. INLEDNING
2. BAKGRUND
3. TEORI
4. METOD
5. EMPIRISKA RESULTAT
6. ANALYS AV RESULTAT
7. DISKUSSION
8. SLUTSATS
9. REFERENSER

1. INLEDNING

Trenden i samhällsbyggarbranschen går mot projekt som bygger på en ökad grad av samverkan mellan aktörerna bland annat genom lagförändring av LOU (Lagen om offentlig upphandling) och en ny ISO-standard (Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan). En upphandlande myndighet ska enligt nya LOU (som gäller upphandlingar som inletts efter den 1 januari 2017) tilldela kontraktet till den leverantör som lämnat det anbud som är det ekonomiskt mest fördelaktiga för myndigheten, ”lägsta pris” är inte längre det allena rådande tilldelningskriteriet. Detta för att lägga fokus på kostnaden för hela projekts livslängd istället för fokus på priset vid en upphandling. De privata aktörerna är inte styrda av LOU och oftast mindre sakkunniga i byggprocessen. De ser ett mervärde av tidig samverkan i byggprojekt där en entreprenör är involverad vid framtagande av utformningen av projektet. Kunden tillåts dessutom genom denna mer öppna samverkans form bli mer involverade under hela byggprocessen för att aktivt delta i framtagandet av den produkt de sedan får ta över i förvaltning. Samverkan mellan kunder som ska leva med projektet, tillsammans med de som har erfarenhet att ta fram lösningar åt sina kunder, ger den produkt som mest motsvarar förväntningarna. David Boyd och Ezekiel Chinyio (2006) *Understanding the construction client* ”Building involve changes in the client organisation.”

Den standard som tagits fram av SIS/TK 593 kommittéarbete, SS-ISO 44001 Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan, har till syfte att vara ett hjälpmedel för företag och organisationer för att samarbeta på ett optimalt sätt. En gemensam standard i branschen kommer underlätta förståelsen och möjliggöra en enad definition och process av samverkan och partnering. Det finns flera definitioner av utökad samverkan och partnering i olika branscher och länder sammanställt i en rapport av Anna Kadefors och Per-Erik Eriksson (2014) *Forskningssammanställning Utökad samverkan/Partnering*. Under arbetet med framtagande av en förfrågan har det många gånger bytt entreprenadform och ibland även samverkansform, samt att kunderna lägger olika definition i begreppet partnering. Detta gör att projektet i sig kan ha olika mekanismer för att uppnå samma mål.

Projektet studerade i detta utvecklings projektet har valts ut om svaret varit ja på frågan ”Upplever kunden och entreprenören att kontraktets intentioner efterlevs i högre grad genom samverkan?”.

2. BAKGRUND

Det finns ett intresse bland entreprenörer och kunder att hitta en samverkans form där fokus ligger på att utveckla projektet. Idag upplever branschen ofta att fokus ligger på att utföra projektet enligt handlingar till respektive parts fördel, istället för att fokusera på att gynna projektet.

Projektet initierades ur frågeställningen hur samverkan mellan flera aktörer i ett projekt genererar mervärde. Frågeställningen är om intentionerna vid skrivandet av ett kontrakt, upplevdes efterlevas i högre grad om aktörerna samverkar, än om intentionerna inte upplevs efterlevas om aktörerna inte samverkar.

3. TEORI

Det önskade mervärdet med samverkan blir att utveckla ett partnering projekt ytterligare, än om samverkan inte etableras. Kan man ha samverkan utan tillit är en fråga som diskuteras i litteraturen och i de intervjuade projekten. Rothstein, B (2010) *Mellanmännisklig tillit och statsfinansiella kriser*: ”Om andra personer anser att du är en pålitlig person kan du få information, hjälp och stöd från dem som du inte skulle få om de ansåg att de inte kunde lita på dig.” Kan mervärdet i ett projekt jämföras med mervärdet för ett land där den sociala tilliten är hög? Det står att läsa av Rothstein, B (2010) *Mellanmännisklig tillit och statsfinansiella kriser*: ”Länder med hög social tillit har i allmänhet också högre kvalitet i sina offentliga institutioner och en mindre omfattande korruption (Holmberg, Rothstein and Nasiritousi 2009; Rothstein and Eek 2009; Rothstein & Stolle 2008).”

I denna studie har definitionen av en gemensam etablering, organisation, och möten samt affärsupplägget definierats enligt följande.

- Den gemensamma etableringen ska gynna formella och informella möten. Etableringen ska ge möjligheter till flexibilitet i projektets framdrift och utformning. Etableringen ska ge transparens för projektets parter som skapar tillit.
- Den gemensamma organisationen ska bygga tillit som gör den kreativ och beslutsförmålig.
- De gemensamma mötena ska driva ett kontinuerligt beslutsfattande genom hela projektets gång.
- Affärsupplägget ska skapa drivkrafter för att utveckla projektet.

Studien har fokuserat på att studera hur man i projekten har löst frågorna som dessa begrepp är ämnade att lösa.

I artikeln i DN Debatt skriven av Louise Bringselius och Bo Rothstein (2017-12-15) *Tillit till medarbetarna ökar både effektivitet och kvalitet*: ”En del forskare betraktar tillit som en egen styrmekanism, vid sidan av byråkrati (hierarki) och marknad. Det innebär att prestationer kan drivas på andra sätt än genom pekpinor och ekonomiska incitament”. Det finns studier som visar på att länder med ordning i statsfinanserna har fler medborgare som litar på de flesta andra människor. Ordning i statsfinanserna är inte vanligt förekommande i ett globalt perspektiv och är då även tillit sällan förekommande? En fråga är om detta även gäller för partnering projekt, om ordning i projektet leder till tillit. Om tillit är sällsynt är det intressant att hitta mekanismerna som skapar tillit, då det finns rapporter som visar på sambanden mellan tillit och samverkan.

4. METOD

Det här utvecklingsprojektet har studerat elva anläggningsprojekt utförda av Peab Anläggning AB med olika kunder enligt presentationen nedan. Dessa projekt pågår eller är klara vid intervju tillfället och samverkan har upplevts god av entreprenören och kunden i alla projekt. Projekten har valts utifrån att man upplever att det funnits en god samverkan oavsett hur denna har formaliserats i kontraktet eller under genomförandet. Alla utvalda projekt har besökts, där så varit möjligt, för att studera etableringens utformning. Ombud hos kund och entreprenör samt bygglärdare och projektchef har kallats till intervju för att samla underlag till frågeställningen kring hur man upplever eller har upplevt att kontraktets intentioner har efterlevts. Fyra parametrar studerades för att se hur de påverkar samverkan: en gemensam etablering, organisationens uppbyggnad, typ och frekvens av möten i projektet samt val av affärsupplägg.

5. EMPIRISKA RESULTAT

Svar på frågeställningen hur en gemensam etablering, organisation och möten samt affärsupplägg har underlättat eller försvårat efterlevnad av intentioner i kontraktet har studerats i följande projekt.

Studerade projekt:

Pelaren

Omfattning: Byggnation av kontorsfastighet
Byggtid: juli 2016 - juni 2018
Kontraktssumma: 85 miljoner kr Peab Anläggning
Entreprenadform: utförande entreprenad i samverkan
Ombud Peab: Peab (intervjuad)
Projektchef Peab: Peab (intervjuad)
Ombud kund: Fabege AB, privat kund
Projektchef kund: Fabege AB (intervjuad)
Projektledare kund: konsult åt Fabege AB (intervjuad)

Österåkerkommun

Omfattning: Drift och underhållskontrakt till Österåkerskommun
Byggtid: mars 2017-mars 2020 med option på 3 år
Kontraktssumma: 13 miljoner kr x3 år
Entreprenadform: funktions entreprenad
Ombud Peab: Peab (intervjuad)
Platschef Peab: Peab (intervjuad)
Ombud kund: Österåkerskommun, offentlig kund
Förvaltare kund: Österåkerskommun

Tinnerbäckshuset

Omfattning: Byggnation av markarbeten till sjukhus
Byggtid: sept 2016 - okt 2020
Kontraktssumma: 53 miljoner kr
Entreprenadform: utförande entreprenad i samverkan
Ombud Peab: Peab
PC Peab: Peab (intervjuades)
Ombud kund: Region Östergötland, offentlig kund
Ansvarig projektledare kund: Region Östergötland (intervjuad)
Byggleddare mark kund: Region Östergötland (intervjuad)

Kv. Badhuset Linköping

Omfattning: Byggnation av hyreshus, 54 lägenheter med p-garage i källaren och 3 större lokaler
Byggtid: hösten 2016 till sommaren 2019
Kontraktssumma: 100 miljoner kr varav 19 miljoner mark
Entreprenadform: total entreprenad i förtroende
Ombud Peab: Peab
PC Peab: Peab (intervjuad)
Projektchef Peab: Peab Bygg (intervjuad)
Ombud kund: NTM Distribution AB, privat kund
Byggleddare kund: konsult åt NTM Distribution AB

Studenthus Valla Linköping

Omfattning: Byggnation av studenthus med nytt universitetsbibliotek

Byggtid: 2017- juni 2019

Kontraktssumma: 330 miljoner kr varav mark 26 miljoner

Entreprenadform: utförande entreprenad i samverkan

Ombud Peab: Peab

PC Peab: Peab (intervjuades)

Ombud kund: Akademiska hus Aktiebolag, privat kund

Projektchef kund: Akademiska hus Aktiebolag (intervjuad)

Eskilstuna Depå

Omfattning: Byggnation av underhållsdepå för tåg

Byggtid: 2016 - okt 2018

Kontraktssumma: 430 miljoner kr

Entreprenadform: total entreprenad partnering

Ombud Peab: Peab

Projektchef Peab: Peab (intervjuad)

Ombud kund: Eskilstuna kommun, offentlig kund

Projektsamordnare kund: Eskilstuna kommun (intervjuad)

Projektledare kund: konsult åt Eskilstuna kommun (intervjuad på telefon)

Klördioxidanläggning Södra Skogsägarna ekonomisk förening i Värö (SCV)

Omfattning: Byggnation av en ny fabrik för en klördioxidanläggning

Byggtid: 2015 - 2016

Kontraktssumma: 42 miljoner kr

Entreprenadform: utförande entreprenad i samverkan

Ombud Peab: Peab

Platschef Peab: Peab (intervjuad)

Ombud kund: SCV, privat kund

Byggledare kund: konsult SCV

Max IV

Omfattning: Byggnation av forskningsanläggning

Byggtid: 2011-2014

Kontraktssumma: 400 miljoner kr Peab Anläggning

Entreprenadform: total entreprenad i samverkan

Ombud Peab: Peab

Platschef Peab: Peab (intervjuad)

Ombud kund: Wihlborgs Fastigheter AB, privat kund

Byggledare kund: konsult åt Wihlborgs Fastigheter AB

Träningsområde Ängelholm

Omfattning: Byggnation av 4 konstgräsplaner, en hybrid och en naturgräsplan

Byggtid: nov 2016 - okt 2017

Kontraktssumma: 45 miljoner kr

Entreprenadform: total entreprenad med samverkan

Ombud Peab: Peab

Platschef Peab: Peab (intervjuad)

Ombud kund: Ängelholms kommun, offentlig kund

Projektledare kund: Ängelholms kommun (intervjuad)

Relining huvudvattenledning

Omfattning: Renovering av 2 km huvudvattenledning i Helsingborg

Byggtid: Augusti 2015- juni 2016

Kontraktssumma: 25 miljoner kr

Entreprenadform: total entreprenad i samverkan

Ombud Peab: Peab

PC Peab: Peab (intervjuad)

Ombud kund: NVSA, privat kund

Ansvarig projektledare kund: NSVA

Marieholm ED2

Omfattning: Byggnation av trafikplats Marieholm ED2

Byggtid: 2014 - 2017

Kontraktssumma: 333 miljoner kr

Entreprenadform: total entreprenad, utökad samverkan

Ombud Peab: Peab

Projektchef Peab: Peab (intervjuad)

Ombud kund: Trafikverket, offentlig kund

Projektledare kund: Trafikverket

6. ANALYS AV RESULTAT

En sammanställning av resultaten från intervjuerna följer nedan.

Kontraktets intentioner

De tillfrågade upplevde alla att kontraktets intentioner vid kontraktsskrivandet uppfylldes under projektets gång. Ingen part kände bara ansvar för sin del av åtagandet, utan såg till helheten.

Organisation

Organisationen i samtliga projekt var traditionellt uppbyggd utan påverkan av samverkansformen partnering. Alla medarbetare i projekten upplevde sig vara kompetenta för att driva sin del och kände ansvar för helheten i projektet. I de projekt där samverkan inte fungerade från början såg man tidigt en tydlig ”vi och dem” kultur. Ett annat scenario var att man inte efterlevde projektets värdegrund, utan fokuserade på kontraktstolkningar till sin parts fördel. För att vända denna utveckling i projekten tydliggjorde man: rollerna för parterna och värdegrunden i projektet. Dessutom infördes tätare avstämningar, såväl informella som formella men alla beslut fångades upp i protokoll.

Alla parter i ett partnering projekt, måste vara ärliga, prestigelösa, ödmjuka och arbeta för att skapa tillit enligt de intervjuade.

Alla parter måste kunna fatta beslut på ungefärliga underlag för att kunna vara flexibla och lösningsorienterade. Det är en personlig egenskap att fatta beslut trots att man inte har alla fakta tillgängliga, något inte alla har lika lätt för.

En farhåga är att en konsult är inhyrd i ett projekt för att ”ta rätt beslut” och gör därmed konsulter mindre villig att ta risker och därmed kan konsultens beteende hämma flexibiliteten och kreativiteten i projekt.

Alla antaganden som görs måste dokumenteras under projektets gång för transparens. Denna process är viktigt för att kunna färdigställa projektet flexibelt i samverkan.

I artikeln i DN Debatt *Tillit till medarbetarna ökar både effektivitet och kvalitet* skriver författarna Louise Bringselius och Bo Rothstein (Publicerad 2017-12-15) ”Den teoretiska basen är solid. Genom att minska detaljstyrningen kan man öka effektiviteten, kvaliteten och arbetsglädjen i organisationer. Tillit är ett sätt att styra organisationer; en styrningsfilosofi för en tid då vi har insett att det finns gränser för hur långt man kan nå med reglering”. Alla, i de studerade projekten, i ledande befattning hade kompetens, erfarenhet och mandat att fatta beslut i pågående möte tillsammans med kollegorna i projektet, även de som var inhyrda konsulter av kunden.

Vid uppstart av ett projekt har entreprenören ofta en handfull tjänstemän som redan under anbudsskedet satt sig in i handlingarna och arbetat fram en genomförande beskrivning för projektet. Konsulter som handlas upp som byggledare vid projekt start, är inte lika insatta i projektet från start.

Den gemensamma organisationen gjorde att alla kände till varandras kompetens, ansvarområde och förväntningar på projektet. Därmed tog och förväntades alla, bara ge svar på de frågor de hade kompetens för. Olika kompetenser och erfarenheter i projektorganisationen upplevdes bidra till en större bredd på lösningar. Organisationen och kunskapen om varandras ansvarsområden var grunden till konfliktlösningstrappan som nyttjades allt efter som projekten kände att de hade behov. Projektet vill och tar stöd av de ingående parternas verksamhetsledningssystem och fokuserar på projektets gemensamma värdegrund. Processen att driva projektet har projekt själv önskat styra över.

Möten

Mötena var tämligen traditionella inklusive kickoff och andra trivselaktiviteter. Kunden samt entreprenören var välkomna till alla möten oavsett vem som kallade. Gemensamma inköpsmöten och partnering workshops förekommer inte i traditionella projekt, men nyttjades olika frekvent i dessa projekt utifrån de behov projektet såg sig ha. I några av projekten blev kundens kunder, inbjudna till möten med hantverkarna för att förstå konsekvenserna av sina önskemål och tillsammans göra klokare val för projektets bästa.

Etablering

Etableringen kunde vara uppdelad eller gemensam, men kund och entreprenör träffades dagligen och med kort varsel vid behov i samtliga projekt. Den täta kontakten gjorde att det var lätt att vara flexibel och detta ökar förståelsen för varandra.

Flera projekt, men inte alla, hade ett gemensamt digitalt dokument lagringssystem, inköpsportal och öppen ekonomisk redovisning utifrån kundens önskemål. Samverkansformen partnering används för att hantera osäkerheter. Den gemensamma risk och möjlighetslistan möjliggör att projektets medlemmar kan hålla fokus på att förutse och hinna prioritera rätt frågor för att inte hindra framdrift. Det är viktigt att protokollföra beslut som tagits vid informella möten och att de sprids till berörda. Det är viktigt att entreprenören och kunden ser samma saker samtidigt i projektet. En gemensam etablering underlättar att besluten tas gemensamt för projektets bästa.

Affärsupplägg

Affärsupplägget var ofta att entreprenören fick betalt för nedlagda kostnader plus ett entreprenörsarvode vilket gjorde att fokus låg på att utveckla projektet. Om det ekonomiska incitamentet eller annan bonus var signifikant, delades entreprenörens fokus mellan incitament och projektet, istället för att fokusera på att utveckla projektet.

Tydliga mål och mekanismer för utfall av incitament och bonus ökar fokus på definierat mål för berörda aktörer. Om mekanismerna var otydliga blev det otydligt vad som entreprenören skulle fokusera på och därmed blir styrmekanismen svagare.

Det är viktigt att både kund och entreprenör känner sig trygga att det blir ett bra projekt. Kunden upplevde att samverkansformen i sig, integrerade organisationerna så mycket att man blev lojal projektet och missbrukade inte förtroendet att driva projektet effektivt, trots att entreprenören fick betalt för alla nedlagda kostnader. Några av projekten hade fas 1, där projektets budget togs fram, och en fas 2, där projektet genomfördes. I övriga projekt upphandlades entreprenören direkt till fas 2. Kundens närvaro och engagemang i fas 1 stannade aldrig upp övergången mellan fas 1 och 2 i de studerade projekten. Om det blir ett avbrott mellan faserna är farhågan hos de intervjuade, att denna samverkans form kommer upphöra.

En kund som inte förstår entreprenörens affärsupplägg kan uppleva det som stötande att se entreprenörsarvodets numeriska storlek.

7. DISKUSSION

Jag upplever att stoltheten i dessa projekt föder engagemang som ger resultat för kunden och entreprenören i projekten. Entreprenör och kund har tillsammans hittat vägar för att säkerställa att projekten blir lyckosamma och därmed möjliggjort en fortsättning i relation som kund-entreprenör. Entreprenören och kunden har i projekten ägt ansvaret för att nå ett lyckat partnering projekt, genom att visa varandra förtroende inom organisationen och bjuda in varandra i etableringen och möten. Framför allt har entreprenören och kunden vågat lita på varandra, för att utveckla projektet till något mer än i ett traditionellt projekt.

I denna studie har projekt studerats, som alla utförts av Peab. Peabs värdegrund är JUPPen som står för jordnära, utvecklande, personliga och pålitliga. Dessa värdeord har kunderna upplevt som värdefulla att entreprenörens personal haft med i sitt förhållningssätt. Värdeorden i projektet har präglats av kulturen hos entreprenören tillsammans med kulturen hos kunderna och givit värdeorden för projektet.

Jordnära

Vi vill arbeta nära våra kunder. Innan vi åtar oss ett uppdrag ska vi veta att vi har tillgång till de resurser som krävs för att göra ett bra arbete. Vi ska vara kända för ett jordnära arbetssätt med korta beslutsvägar och vara lyhörda för kundernas intressen.

Utvecklande

Vi ska vara nyskapande, flexibla och ständigt förbättra oss. Vi ska ta vara på våra medarbetares kompetens och erbjuda goda möjligheter till utveckling, utbildning, befordran och friskvård. Vi vill att våra medarbetare är engagerade och delaktiga i verksamheten samt medverkar till vår positiva utveckling. I Peab ska vi ha möjlighet att påverka vår arbetssituation.

Personliga

Vi ska vara det personliga företaget. Genom en ärlig och förtroendefull dialog med våra kunder och leverantörer ska vi skapa och bibehålla långvariga och goda relationer.

Vi ska verka för att våra arbetsuppgifter ska kunna förenas med familj och fritidsintressen. Vi vill att bra kommunikation, god stämning och respekt för individen ska råda i Peab.

Pålitliga

Våra kunder ska känna sig trygga när de anlitar Peab. Det innebär att vi alltid ska uppträda med god affärsetik, kompetens och yrkesskicklighet. Vi ska ha en god planering, göra rätt från början, eliminera risker och hålla utlovade tider. Vi ska uppfylla lagar och krav, välja bästa möjliga teknik, prioritera förnyelsebara resurser och undvika miljöstörande ämnen.

Kunderna i de studerade projekten har sinsemellan haft olika värdegrund. Kunderna är en blandning av bidragsfinansierade och privata aktörer. Samverkan har studerats i anläggningsprojekt, där entreprenören haft ett kontrakt med kunden eller som underentreprenör. Anläggningsprojekt, till skillnad från byggprojekt, har en större del interna resurser. Anläggningsprojekt utföres till större del under mark, än byggprojekt, där förutsättningarna är mer okända i form av tex berg, lera eller föroreningar som leder tex till sprängning, urgrävning eller sanering. Byggprojekt är ofta mer begränsade till ytan än anläggningsprojekt. Anläggningsprojekt har börjat nyttja samverkansformen partnering efter att det var ett etablerat arbetssätt på byggsidan. Några av projekten i studien var avslutade och därav kunde inte etableringens utformning studeras eller alla aktörer intervjuas. Projekten är utvalda utifrån att de har upplevts som lyckade partnering projekt och det finns säkert lika mycket att lära av de projekt som inte upplevts som framgångsrika. Studien har fokuserat på samverkan mellan kunden och entreprenören. Det finns fler aktörer i ett projekt att studera samspelet mellan.

8. SLUTSATS

Alla projekt pekar på vikten av täta möten för en snabb och flexibel hantering, där parterna har förtroende för varandra. Alla projekten pekar på vikten att under pågående möte ska projektets medlemmar ha mandat och kompetens att fatta beslut för projektet. Alla projekt pekar på vikten av att projektets medlemmar tidigt förstår varandra och kontraktets uppbyggnad. Stoltheten av att driva ett lyckat projekt upplevdes skapa engagemang. Trivseln framstod som mycket god hos alla intervjuade parter.

Ett annat utvecklingsprojekt skulle kunna titta på samma frågeställning men:

- Studera fler entreprenadföretag på marknaden och titta på deras värdegrund och dess efterlevnad av denna jämfört med hur Peabs värdegrund JUPP påverkar samverkan
- Studera alla aktörer i projektet och titta på deras värdegrund och påverkan av dess efterlevnad jämfört med hur Peabs värdegrund JUPP påverkar samverkan
- Studera olika kunder och jämföra deras värdegrund och dess efterlevnad jämfört med hur Peabs värdegrund JUPP påverkar samverkan samt skillnader hur kunden agerar som är bidragsfinansierade jämfört med privata aktörer
- jämföra bygg- och anläggningsprojekt
- jämföra vilken utbildning och bakgrund de som leder projektet har och om det spelar någon roll för hur samverkan fungerar
- fokusera på ej lyckade partnering projekt

En frågeställning skulle kunna var att titta på hur intentionen för projektet, innan kontraktet börjar skrivas, har implementerats i kontraktet.

Det vore intressant att studera samverkans påverkan på projektets tidsåtgång, ekonomi och kvalitet.

9. REFERENSER

- Anna Kadefors och Per-Erik Eriksson, (2015) *Forskningssammanställning Utökad Samverkan/Partnering Trafikverket projekt 2014/50591*
http://www.procsibe.se/dokument/2015/Forskningsoversikt_utokad_samverkan.pdf
- Per Erik Eriksson och John Hane, (2014) *Uppdragsforskningsrapport Entreprenadupphandlingar hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation genom lämpliga upphandlingsstrategier? Konkurrensverket 2014:4*
http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/uppdagsforskning/forskrap_2014-4.pdf
- Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan – Krav och ramverk (ISO 44001:2017, IDT)
- Johan Nyström, (2008) *Fem år med partnering i driftområde Arvika Definitioner, utvärdering och erfarenheter Centrum för drift och underhåll KTH 2008:2*
<http://docplayer.se/40437676-Fem-ar-med-partnering-i-driftomrade-arvika-definition-utvardering-och-erfarenheter-johan-nystrom-cdu-2008-2.html>
- Hawzheen Karim och Jenny Sandberg (2012) *Ett utvecklingsprojekt inom ramen för verksamhetsnära utveckling Upphandling av samverkansprojekt inom driftverksamhet*
<http://vpp.sbuf.se/Public/Documents/ProjectDocuments/e7843ce2-3804-4734-8c13-738f220890db%5CFinalReport%5CSBUF%2012620%20Slutrapport%20Upphandling%20av%20samverkansprojekt%20inom%20driftverksamheten.pdf>

- Per Erik Eriksson och Tina Karrbom Gustavsson, (2016) *Upphandlingsstrategier för utmanande projektförutsättningar i trånga innerstadsprojekt En vägledning till byggherrar i Norra Djurgårdsstaden, Stockholms stad, Exploateringskontoret* http://www.ndslogistik.se/files/documents/1482335670_92.pdf
- Anna Kadefors (2010) *Samverkan och kunskapsintegration i vård byggande - en studie av tehuset*
- Mehmet Chakkol, Max Finne, Mark Johnson (March 2017) *Understanding the Psychology of Collaboration: What Makes an Effective Collaborator?* http://www.instituteforcollaborativeworking.com/resources/documents/leaflets/research_report_2017.pdf
- Artikeln i DN Debatt skriven av Louise Bringselius och Bo Rothstein (2017-12-15) *Tillit till medarbetarna ökar både effektivitet och kvalitet:* Artikeln i DN Debatt skriven av Louise Bringselius och Bo Rothstein (2017-12-15) *Tillit till medarbetarna ökar både effektivitet och kvalitet:*
- Bo Rothstein (2010) *Mellanmänsklig tillit och statsfinansiella kriser* https://som.gu.se/digitalAssets/1339/1339063_077-082-bo-rothstein.pdf
- David Boyd och Ezekiel Chinyio (2006) *Understanding the construction client* [https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=3jsE1WXuw-MC&oi=fnd&pg=PR3&dq=%E2%80%A2%09David+Boyd+och+Ezekiel+Chinyio+\(2006\)+Understanding+the+construction+client&ots=8IhNrxezwS&sig=FYUoSXKmRPg8aHcDAgV8C-SG4cs&redir_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%A2%09David%20Boyd%20och%20Ezekiel%20Chinyio%20\(2006\)%20Understanding%20the%20construction%20client&f=false](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=3jsE1WXuw-MC&oi=fnd&pg=PR3&dq=%E2%80%A2%09David+Boyd+och+Ezekiel+Chinyio+(2006)+Understanding+the+construction+client&ots=8IhNrxezwS&sig=FYUoSXKmRPg8aHcDAgV8C-SG4cs&redir_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%A2%09David%20Boyd%20och%20Ezekiel%20Chinyio%20(2006)%20Understanding%20the%20construction%20client&f=false)