

Utvecklingsprojekt, del 1

Samverkanskunskap

Installatörsföretagen

2021

Innehåll

| | |
|---|----|
| Modul 1 Samverkanskunskap Ledningsnivå..... | 4 |
| Inledning..... | 4 |
| Samverkan och organisationens förutsättningar | 6 |
| Vad är samverkan? | 6 |
| Samverkan i alla riktningar | 6 |
| Organisationens förutsättningar | 8 |
| Ledarskap | 10 |
| Ledarskap genom påverkan | 10 |
| Kulturell medvetenhet | 12 |
| Självledarskap..... | 12 |
| Planering..... | 13 |
| Mål för samverkansrelationer – kopplat till affärsmålen..... | 13 |
| Värdeskapande..... | 13 |
| Identifiera och prioritera samverkansrelationer..... | 14 |
| Exitstrategi..... | 15 |
| Stöd..... | 16 |
| Styrning och Processer | 16 |
| Kompetens..... | 17 |
| Beteenden och attityder | 18 |
| Skapa medvetenhet i den egna organisationen..... | 18 |
| Kommunikation och informationsstöd..... | 19 |
| Utvärdering och förbättring av prestationen..... | 19 |
| Praktisk samverkan..... | 20 |
| Checklista Samverkanskunskap ledningsnivå..... | 21 |
| Modul 2-3 Samverkans ekonomi och lönsamt företagande – Ledningsnivå | 23 |
| Samverkans ekonomi | 23 |
| Samhällsbyggnadsprojekt i samverkan | 23 |
| Beställares valmöjligheter inför upphandling | 24 |
| Dina valmöjligheter, synen på er verksamhet och dess värde för andra..... | 25 |
| Faser i ett samverkansprojekt..... | 25 |
| Installatörens roll som underentreprenör vs huvudentreprenör | 26 |
| Installatörens roll i andra samverkansrelationer | 27 |
| Personalhantering | 27 |

Samverkanskunskap Ledningsnivå

| | |
|--|----|
| Prestationsutvärdering – för ständiga förbättringar | 28 |
| Ekonomiska aktiviteter | 30 |
| Förberedande Fas | 31 |
| Tänk på: | 32 |
| Fas 1 | 33 |
| Vad gör man här och varför? | 34 |
| Risker och möjligheter: | 34 |
| Tänk på: | 35 |
| Fas 2 | 36 |
| Risker och möjligheter: | 38 |
| Tänk på: | 38 |
| Eftermarknadsfas | 39 |
| Risker och möjligheter | 39 |
| Tänk på: | 40 |
| Checklista Samverkans ekonomi och lönsamt företagande - ledningsnivå | 41 |
| Modul 4 Frågelista - Stödfunktioner | 43 |
| Inledning | 43 |
| Begreppslista | 48 |

Modul 1

Samverkanskunskap Ledningsnivå

Inledning

Den här guiden har vi tagit fram för att det ska bli tydligare för dig att förstå vad det innebär att arbeta i samverkansrelationer. Utvecklingsarbetet tar avstamp i den förstudie "Installatörsföretag med Samverkan som arbetsform" som IN tog fram 2019. Utmaningar i omvärlden ökar för alla och inte minst för vår bransch. Frågeställningar, behov och lösningar blir mer och mer komplexa. Ett sätt att ta sig an dessa utmaningar är att bredda synsätt och kompetenser för att komma fram till nya innovativa metoder och lösningar. Ett sätt att nå lite längre i utvecklingen är att använda samverkan som arbetsform.

Att samverka med andra parter gör det möjligt att skapa ett dreamteam med de bäst lämpade kompetenserna och resurserna för den aktuella uppgiften. Syftet med det här första delprojektet är framför allt höja kompetensen hos företagets ledning. Vår första modul, Samverkanskunskap Ledningsnivå, har som syfte att ge översiktlig kunskap om vad Samverkan innebär. Delprojektet som helhet består av fyra moduler enligt nedan: För att öka kunskapen om samverkan som arbetsform börjar vi med denna första modul som vi valt att kalla "Samverkanskunskap".



Arbetet baseras på vedertagna publikationer och handböcker om samverkan samt egna samlade erfarenheter från vår roll som samverkansledare. Detta för att hålla oss till vedertagna begrepp, skapa gemensamt språk, och på så sätt bidra till att vår bransch blir goda samverkansparter med övriga aktörer som jobbar på samma grund.

Denna modul har som ambition att öka medvetandet om att "arbeta i samverkan" är "mer än partnering". I dokumentet använder vi oss av begreppet samverkan som i projekt kan vara synonymt med partnering. Samverkan kan bland annat handla om:

- Affärsrelationer med olika kategorier parter i olika riktningar beroende på uppdragets kontext
- Värdeskapande i fokus. Att söka ytterligare värde bortom det ursprungliga syftet

Samverkanskunskap Ledningsnivå

- Behovet av att samverka för att nå affärsmålen, annars inte. När drivkrafterna för samverkan stöder affärsmålen är det realistiskt att kliva in i gemensam relation
- Beteenden och attityder. Organisationernas vision och värderingar påverkar våra yrkesbeteenden och skapar drivkrafter i våra samverkansrelationer
- Att etablera och utveckla samverkansbeteenden, -förmågor för förbättrade relationer för att bli framgångsrika samverkanspartners
- Tillit och engagemang för ömsesidiga fördelar

Samverkanskunskap Ledningsnivå består av följande avsnitt:

- Samverkan och organisationens förutsättningar
- Ledarskap
- Planering
- Stöd
- Praktisk samverkan
- Utvärdering och förbättring av prestationen

Samverkan och organisationens förutsättningar

Vad är samverkan?

För att svara på den frågan har Installatörsföretagen valt att gå på den definition som ISO:s tekniska kommitté tagit fram under arbetet med den svenska översättningen av samverkansstandarden. Definitionen lyder: Samverkan är "två eller fler organisationer som arbetar tillsammans för ömsesidiga fördelar och ökat värde".

Samverkan

"Två eller fler organisationer som arbetar tillsammans för ömsesidiga fördelar och ökat värde".

Källa: Tekniska Kommitteen TK593 ISO 44001

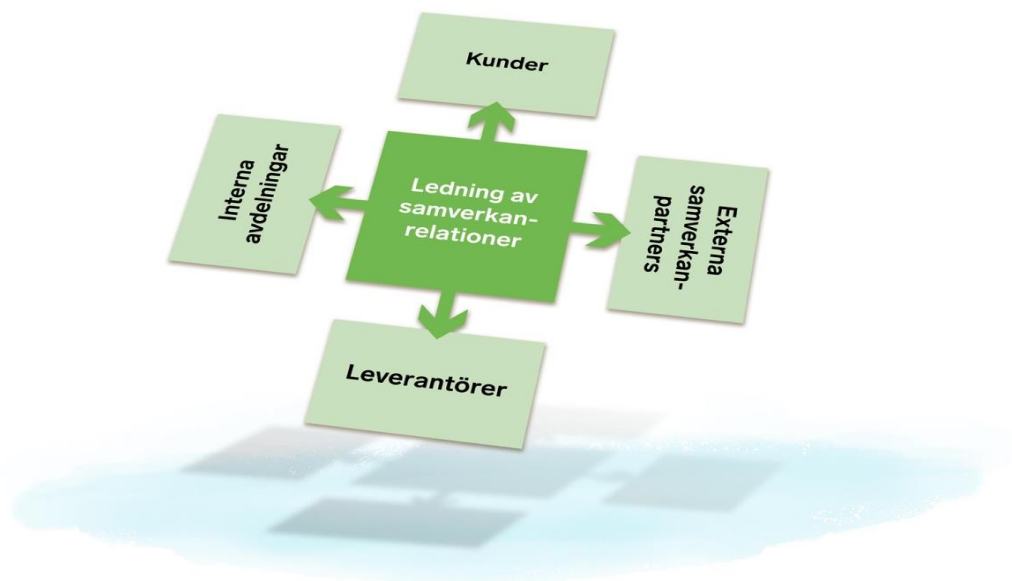
Begreppet samverkan kan ha lite olika innebörd beroende på i vilket sammanhang det används. Därför finns en direkt nytta av att använda standardiserade termer och definitioner för att etablera ett gemensamt språkbruk för ökad samsyn. Flera aktörer inom samhällsbyggnadssektorn har idag anammat standarden vilket gör att vi känner trygghet att utveckla oss i den riktningen.

Att samverka är att verka tillsammans utifrån gemensamma ramar. Samverkan kan ses som summan av samordning och samarbete. Där samordningen innefattar struktur med tydliga ramar och förutsättningar för arbetet som ska utföras. Samarbetet är den relationella delen, mellanmänniska koder. Både struktur och samarbete behöver klargöras för att underlätta det gemensamma åtagandet. Det skapar tydlighet om vad vi behöver lära oss om oss själva och våra partners för att relationen ska bli det vi hoppas på, utvecklande och lönsam.

Den absolut viktigaste faktorn för att samverka är kopplat till *beteende och attityder*. Våra beteenden och attityder skapar relationer. Det är i vårt sätt att interagera med andra människor som samverkan sker. Specialistkompetenser, erfarenheter, fackmannamässighet och andra kvaliteter är basala i en affärsrelation och här har vi kommit långt i vår professionella utveckling. För att vi ska lyckas i en samverkansform krävs att vi lyfter fram det mellanmänniska perspektivet. Vi behöver bli professionella även i våra relationer med andra människor. Företagets individer behöver samverkanskompetenser och samverkansbeteenden och där har du som företagsledare ett stort ansvar i att själv utöva ett samverkansinriktat ledarskap. Mer om dessa faktorer i senare avsnitt.

Samverkan i alla riktningar

Att samverka utifrån ömsesidiga fördelar och ökat värde öppnar upp för samverkansrelationer i olika riktningar beroende på uppdragets kontext. Det kan handla om intern samverkan eller extern samverkan. Den externa samverkan kan ske mellan företag av olika anledningar, exempelvis kan två installatörsföretag som i vissa fall är konkurrenter lämna in ett gemensamt anbud för att öka chansen till beställning. I detta fall har man på förhand bestämt fördelning av omfattningen. Det skulle också kunna vara en installatör som börjar samverka med en leverantör för att på så sätt kunna arbeta mot en helt ny bransch.



Den vanliga formen idag, utifrån organisationsstrukturer inom samhällsbyggnadssektorns hierarkier, sätter beställaren i toppen och olika leverantörer därunder. Den strukturen är irrelevant för samverkansrelationer. När vi ska erhålla äkta samverkan det vill säga att utgå ifrån tesen att affären ska ge *ömsesidiga fördelar och ökat värde*, innebär det att relationen kan koppla ihop sig i alla möjliga tänkbara riktningar beroende på vad ändamålet kräver. Den part som har ett behov som kräver mer av medverkan, utveckling, kompetens etc. än vad som är brukligt, kan välja att samverka ihop med den eller de parter som kan fylla detta behov. Att välja en samverkansform bör vara kopplat till någon form av extra komplexitet för att vi ska uppnå det *ökade värdet* än i ett traditionellt förfarande. Detta ger flera nya möjligheter för dig och din verksamhet inom installationsbranschen. Installatörerna brukar oftast komma in som underentreprenör och redan där finns en viss statusmekanism inbyggd som inte hör hemma i samverkansrelationer. Installatörens funktion i en samverkansrelation är att agera som den part som är bäst lämpad att alliera sig med för att nå det ökade värdet.

Exempel:

En fastighetsägare fick nedslag på sin besiktning obligatorisk ventilationskontroll (OVK) och det blev uppenbart att hela ventilationssystemet var undermåligt för lokalernas ändamål. Här fann fastighetsägaren ett behov av att snabbt få rätt kompetens för att hitta bästa lösningen för det nya systemet och även en part som skulle agera med flexibilitet för att hålla hyresgästen nöjd under tiden med så lite störning som möjligt. Kostnaderna för bytet var förstås också en viktig faktor då man önskade behålla hyresgästen om än det skulle bli en hyreshöjning som följd av uppdaterad ventilationsstandard. I samband med detta ventilationsbyte tillkom en del önskemål om anpassningar av lokalerna till nya ändamål. Således behöves både VVS- och byggkompetens. Den part som hade störst påverkan för att fylla behovet var vvs-kompetensen varvid fastighetsägaren valde en samverkansform där vvs-entreprenören med sin projektör blev huvudpart och byggentreprenören underleverantör. För att skapa rätt ventilationssystem började uppdraget med att starta upp ett team där parterna, inklusive hyresgästen, tillsammans arbetade med att kartlägga behov, funktion, kvalitet, planering mot tid och kostnad för att kunna leverera alternativa lösningar och tillsammans skapa bästa förutsättningar för att alla parter skulle vara nöjda. Allt för projektets bästa.

Samverkanskunskap Ledningsnivå

Vi ska undvika att sätta etiketten "samverkan" på alla våra samarbeten, det ger inte den utväxling som en samverkansrelation kräver. Det behövs någon faktor som gör att det traditionella arbetet inte ger tillräcklig utväxling för det man är beredd att avsätta i form av tid, resurser och engagemang för samtliga inblandade parter.

För er som arbetar i en större organisation kan det vara hjälpsamt att fundera på hur väl ni samverkar inom bolaget. Ser ni varandra som tillgångar för den större helheten och lönsamheten eller kan vissa strukturer och beteenden låsa avdelningar till något som liknar suboptimering för den enskilda resultatbudgeten? Hur skulle det kunna se ut om vi börjar agera utifrån vår gemensamma verksamhet med gemensamma mål? Finns det möjlighet att vi om vi väljer att samverka, eller verkar tillsammans som man kan välja att se det, till och med kan nå lite längre än på det sätt som vi jobbar idag? Här kan förståelse för vad samverkan innebär vara goda ögonöppnare för att vi ska optimera vår verksamhet, få ut maximalt av vad våra resurser kan bidra med, så som det borde vara. Allt börjar förstås med att se över den egna verksamhetens affär och det kommer vi återkomma till längre fram.

Organisationens förutsättningar

För att kunna vara den part som andra vill samverka med så är det nödvändigt att börja med att se över den egen verksamheten. Som företagsledare, VD, ägare, styrelser och chefer behöver ni ställa er några viktiga frågor innan ni går vidare i huruvida samverkan är en modell för er eller ej och i vilka relationer samverkan kommer till sin rätt utifrån er kärnverksamhet.

- Hur ser vår affärsidé, vår vision och våra värderingar ut? Speglar dessa den verksamhet vi bedriver eller möjligen något som vi vill bedriva? Redan här bör företagsledningen koppla graden av samverkansmöjligheter till kärnverksamheten.
- Vilka är våra förutsättningar att vara en god samverkande part?
- Vad är värdeskapande för oss? Är det enbart resultatet, lönsamheten, eller finns andra värden och i så fall vilka är dessa och var (i vilka affärer/relationer) kan vi nå dem?
- På vilket sätt attraherar vi andra företag att vilja göra affärer med oss?
- Vilka är dem, våra intressenter, som tangerar vår affär, och vilka är deras behov?



För att täcka behovet och uppnå ett ökat värde behövs exempelvis dessa kringfaktorer

Utifrån era affärs-/verksamhetsmål kan ni börja identifiera möjliga affärer där ni ser behov av att samverka med annan part. Allt med en utgångspunkt att skapa ökat värde för företagets affärer, för era kunders och era samarbetspartners behov. *Ömsesidiga fördelar och ökat värde*. Här är en viktig nyckel att förstå och ta fasta på. **För att vi ska gå in i en samverkansform behöver vi förstå vad som är viktigt för både vår egen del och för de andras del.** Begreppet "Kundnytta" vidgas till flera parter perspektiv.

När detta är känt för företagsledningen så föds troligen nya behov. Att tydliggöra sina samverkansstrategier för sina anställda och för sina intressenter. Att se över invanda rutiner och processer för att se om företaget möjligen behöver komplettera med några viktiga checkpunkter för att bidra till utvecklingen att bli ännu bättre på att samverka. Som ni kanske minns från det tidigare avsnittet "Vad är samverkan" kräver god samverkan en tydlighet i både struktur och samarbete.

Ledarskap

I alla sammanhang där människor ska arbeta tillsammans har ledarskapet stor betydelse. I ett företag som satsar eller vill satsa på att bli skickliga inom samverkan är det av mycket stor vikt att hela företagets ledning visar engagemang, ledarskap och ansvar när det gäller företagets affärsrelationer.

För att öka chansen att lyckas med samverkansrelationer bör ett företag tidigt tillsätta någon som är högsta ansvarig chef för alla samverkansrelationer, i ett mindre företag kan det vara VDn. Viktigt är dock att personen som innehar rollen har kunskap, mandat och intresse av samverkansfrågor. En av de första åtgärder som personen bör göra är att på ett strukturerat sätt säkerställa att företaget har resurser och kompetens för att fullfölja sina nuvarande och kommande åtaganden inom samverkan. Mer om detta i avsnittet om Resurser.



Reflektion Vem på ert företag har ett tydligt ansvar rörande samverkansrelationer?

Inom samverkan finns det områden som ses som extra viktiga när det gäller ledarskap. De områden vi speciellt vill lyfta fram är:

Ledarskap genom påverkan

Inom samverkan är det olämpligt med det traditionella ledarskapet som sker genom "ordergivning", i stället rekommenderas ett modernt ledarskap, exempelvis det som kallas Utvecklande Ledarskap. Man bör som ansvarig även där så är möjligt använda sig av konsensuslösningar. Rent konkret innebär detta att man lyfter fram olika infallsvinklar och lösningar, diskuterar för- och nackdelar för att sedan ta fram en lösning som alla tycker är tillräckligt bra och kan arbeta mot. Viktigt att alla har en möjlighet att komma till tals och att stå enade bakom ett beslut.



Inom ledarskap och speciellt i företag som engagerar sig i samverkansrelationer är det motivation som bör ligga i fokus. Ledarens uppgift är att styra och skapa engagemang och motivation hos medarbetarna genom sitt eget beteende och sitt sätt att utöva sitt ledarskap genom att:

- Visa intresse och föregå med gott exempel genom att regelbundet ställa frågor och hålla sig uppdaterad om samverkansrelationen som helhet.
- Visa engagemang genom att delta i möten. Tiden är en begränsad resurs för de flesta men genom att fysiskt medverka på möten så skickar det signaler till övriga hur viktigt detta är.
- Stödja och vägleda medarbetare aktivt genom strukturerad feedback.
- Alla vi människor behöver bli sedda och bekräftade. Oavsett ålder, personlighet eller situation är detta ett grundläggande behov hos oss och om det tillgodoses endast ger positiva effekter.
- Feedback, eller återkoppling som det också kallas. Är ett kraftfullt och nödvändigt verktyg en ledare måste lära sig att hantera.



Reflektion Vilken typ av ledarskap är utmärkande på ditt företag?

Samverkanskunskap Ledningsnivå

Kulturell medvetenhet

Kulturell medvetenhet innebär förmågan att se utanför oss själva och vara medveten om andras kulturella värderingar. Det är viktigt att förstå att vi alla ser vår omvärld genom en "kulturell lins och jämför allt med vår egen kultur". Att arbeta fram en gemensam kultur för vår samverkansrelation är en grundläggande framgångsfaktor. De flesta har troligtvis hört begreppet företagskultur, här är det viktigt att förstå att den har en stor påverkan på de individer som ska ingå i en samverkansrelation. Den traditionella beskrivningen av företagskultur är att den handlar om de värderingar, attityder och beteenden i en organisation. Det som ses som normalt beteende eller tyckande i en organisation kan i en annan organisation vara helt oacceptabelt.

Självledarskap

Fler och fler företag står idag inför nya utmaningar på grund av samhällsbyggnadsbranschens teknologiska utveckling samt marknadens krav på nya på energilösningar och innovationer. För att klara av dessa utmaningar förändras fler och fler företag bland annat genom att skjuta beslutanderätt och ansvar ner i organisationen. Det innebär att medarbetare behöver ta mer ansvar över sina egna arbeten. Det är här självledarskapet kommer in.

Självledarskap kännetecknas av att medarbetare i hög utsträckning kan leda sig själva och beskrivs ofta som en process där medarbetarna influerar sig själva till att skapa motivation och självförtroende i syfte att öka prestationen. Självledarskap leder till att den personliga effektiviteten hos individen ökar genom att denne blir mer ansvarstagande och utvecklar sitt eget arbetssätt, och på så sätt leder sig själv till att lyckas med de uppgifter och mål individen har, vilket också påverkar organisationens resultat positivt. Genom att uppmuntra ett självledarskap hos medarbetare frigörs mer tid för organisationens chefer och ledning att exempelvis fokusera på ett strategiskt arbete istället för att detaljstyra sina anställda.

För att uppnå detta är det viktigt att ledarskapsfilosofin på företaget präglar detta synsätt. En effekt av självledarskapet blir att de medarbetare som är involverade i samverkansprojekt av olika slag kommer ta ett större ansvar vad gäller att nå de av projektet och företaget uppsatta målen.

Den högsta ansvariga chefen har ansvar för att stötta individerna i självledarskapet/ledarskapet för samverkansrelationerna och med hjälp av utvärdering av prestationen arbeta med ständiga förbättringar. Mer om detta i avsnittet om Utvärdering och förbättring av prestationen.



Reflektion Är ledarskapet på ditt företag modernt nog för en samverkansrelation?

Planering

Så gott som allt vi gör på arbetet kräver någon form av planering, så även våra samverkansinitiativ. Det vi vill lyfta i detta avsnitt är planering för:

- mål för samverkan – kopplat till affärsmålen
- värdeskapande
- identifiering och prioritering av samverkansrelationer
- risk- och möjlighetshantering
- exitstrategi

Mål för samverkansrelationer – kopplat till affärsmålen

Utifrån företagets affärs- och verksamhetsmål ska ledningen (ägare och chefer) identifiera vilka aktiviteter som kan främjas av att samverka om. Det kan handla om mål för att företaget vill växa i omsättning, storlek eller inriktning. Alltifrån utveckling av nya tekniska lösningar, hållbara material, effektivare verktyg och metoder, testobjekt för nya energilösningar etc. Var ser företaget att den egna affären och verksamheten kan ta nya marknader och har vi den kompetens som krävs eller ska vi söka oss till parter som kan komplettera oss och vara en del av en ny affärsrelation?

När målen är kända krävs planering för att uppnå målen. Vad behöver göras, vilka resurser behövs, hur ska vi följa upp verksamheten och utvärdera resultatet av vår samverkan? I denna planering kan ledningen involvera medarbetarna. Mål som är tydliga och allmänt förstådda i hela organisationen bidrar till att ge ett effektivare fokus på alla nivåer, vilket också leder till ökat engagemang för alla medarbetare. Det är viktigt att för varje samverkansrelation tydliggöra syften och mål och se till att alla som är involverade känner till dessa.

Värdeskapande

En direkt koppling till samverkansmålen är att dessa initiativ ska skapa värde. Detta begrepp kan uppfattas som abstrakt hos vissa företag. Det värde som alla företag känner till är kopplat till ekonomisk lönsamhet. Vilket är helt korrekt. Men att skapa ökat värde för företaget och de inblandade parterna förutsätter att det finns en genomarbetad tanke bakom. Denna värdeskapandeprocess ger företagen en ökad medvetenhet om sina egna behov och inte enbart att vara den part som fyller någon annans, exempelvis en beställares behov. Att öka proaktiviteten för bolagets egen utveckling och för att styra vilka affärer som ligger i linje med sin affärsidé kanske kan uppfattas både inbjudande och avskräckande. Många installatörsföretag har flest affärer i rollen som underleverantör till någon och har oftast byggt sin affär på reaktivitet. Att svara mot någon annans förfrågan och därefter anpassa sin leverans mot vad som efterfrågas. Vilket i sig inte är vare sig fel eller rätt, det är så hela samhällsbyggnadssektorn har agerat genom tiderna. Det viktiga är att företagsledningen tar strategiska beslut och styr verksamheten utifrån hur vi jobbar idag och hur vi vill jobba framöver. Kanhända är en förflyttning något som företaget behöver? Kan samverkan med andra vara ett sätt att utveckla vår verksamhet mot nya affärsmöjligheter?



Reflektion Vad skulle bidra till ökat värde för din verksamhet?

Samverkanskunskap Ledningsnivå

Identifiera och prioritera samverkansrelationer

Vilka interna och externa relationer behöver vi knyta an till? Vilka olika syften ser vi och vad kan vi hitta för tänkbara drivkrafter hos oss och presumtiva partners? Att koppla ihop vår egen verksamhet med andra är inget nytt. Många företag i vår sektor har agerat i konstellationer som konsortium, allianser, joint venture, samverkansnätverk, utkontraktering med flera i många år och i olika avseenden. Det är viktigt att känna till dessa olika typer av affärsrelationer och hur vi tillämpar graden av samverkan på olika nivåer beroende på vilken typ av relation vi samarbetar i. Det viktiga för företagsledningen är att se skillnaderna och klargöra vilken grad av samverkan som är aktuellt i olika fall.

Risker och möjligheter

Inför varje affär sker någon form av bedömning huruvida det är en god eller mindre god investering. En risk- och möjlighetshantering kan ske på olika sätt och med olika grad av systematisering. För erfarna företagsledare sker övergripande risk- och möjlighetsbedömning utifrån tidigare erfarenheter, vilka affärer har varit lönsamma och fungerat bra alternativt det motsatta. Om ditt företag har en systematiserad riskhanteringsprocess så bör den utökas med att se över vilka nya risker och möjligheter som en samverkansrelation kan innebära. Att inte enbart fokusera på sin egen affär och lönsamhet utan att tänka på hur de samverkande parterna ska få sina behov tillgodosedda och kanske kan det innebära risk för oss, och i så fall hur omfattande blir den? Å andra sidan kan vårt samverkansinitiativ med andra parter berika oss så att vi utvecklas genom att arbeta nära och lära av andra. Vid första anblicken kan samverkansformen inbjuda till tankar om att allt blir enklare och bättre, den ekonomiska risken blir mindre och därför blir det bättre för oss. Men de organisationer som prövat samverkan vet att arbetsformen kräver mera engagemang, tid och resurser för att skapa den utväxling som man önskar av att samverka. Förutom en lönsam affär krävs tid för att lära känna den eller de andra parterna och vad som är viktigt för dem när vi ska in i en samverkansrelation. Det är en process som kräver sitt av alla inblandade parter. Därför är en sund risk- och möjlighetshantering ett obligatoriskt inslag i företagsledningens strategiska arbete.



Reflektion Är er organisation mogen nog för att arbeta i samverkan?

Exempel:

I en större organisation har några projekt upphandlats med samverkan som arbetsätt. Detta innebär att projektdeltagare avsätter tid och resurser för workshops för att tillsammans sätta deras gemensamma projektkultur och de gemensamma målen. De jobbar igenom roller och ansvar för att sätta en integrerad projektorganisation med de inblandade parterna. Det uppstår en del oenigheter i frågor som rör ekonomihanteringen då det finns en övrigt öppet redovisa hur man kalkylerat och vad som ingår respektive inte igår i budgeten. Eftersom projektmedlemmarna allierat sig med fokus på att jobba nära tar de fram en gemensam ekonomiprocess med beslutspunkter, avstämningar,

Samverkanskunskap Ledningsnivå

erforderliga underlag och olika möten. Viktiga nyckelpersoner som ska involveras i vissa delar av ekonomiprocessen utses och projektet börjar jobba gemensamt utifrån denna. När det blir dags för avstämning med företagets ekonomiconroller så uppstår problem. Den process som samverkansprojektet har kommit överens om, för att underlätta beslutsunderlag och ekonomiuppföljningar, avviker mot företagets gängse praxis.

Viktigt beslut för att starta fas 2 produktion försenas och projektet hamnar i ett moment 22. Företagen har inte förståelse för att samverkansformen kan komma att kräva andra, egna rutiner allt för "projektets bästa". Det blir ett hinder, skapar stress och frustration samt en försenad produktionsstart då erforderliga genomförandebeslut inte fattas i tid. Sådana konfliktsituationer skulle kunna förhindras om företagsledningen varit medvetna om risken att våra processer inte har anpassats för samverkansformen. Exempel på åtgärder är att företagsledningen tar hjälp av medarbetare eller externa resurser med samverkanserfarenhet för att skapa medvetenhet och lära vad som krävs av anpassningar av olika slag. Att utse en högsta ansvarig chef(SER) som kan utöva ett samverkande ledarskap utan att det blir interna stridigheter om vad som är rätt eller fel kan också vara en framkomlig väg. En dedikerad roll för samverkan med tillräckliga befogenheter att fatta beslut om sådana principer.*

** läs mer om högsta ansvariga chef i avsnittet Ledarskap.*

Exitstrategi

Det är relativt ovanligt att vi, redan när vi går in i en ny affär, planerar eller ens funderar på hur och vad som kan förorsaka ett avslut, en exit. Om målet är att vi ska skapa mervärde och vi har kartlagt våra behov så ligger det nära tillhands att även sätta några kriterier som ska fungera som kritiska faktorer för att vi ska nå önskat resultat. När företagsledningen, som har helhetssyn, tar fram viktiga kontrollpunkter och tydliggör sina förväntningar blir det enklare för medarbetare att styra sina arbeten. Vad är okej och vad är inte okej? När företagets ledning har klart för sig vilka faktorer som är avgörande kan man också vara tydlig med, från första början i en relation, vilka krav en har och vilka åtgärder som kommer att vidtas i de fall att kraven ej uppfylls. Dessa kritiska faktorer kan vara alltifrån att vi förväntas samverka med en part som har samverkande beteenden utöver övriga kompetenser till att vår medpart har tillräckliga resurser att avsätta för vår gemensamma affär. Finns inte detta kan vi ställa krav utifrån våra förväntningar eller avböja att gå vidare i denna affär. Göra en fin och tydlig exit.

I vår bransch byggs många affärer på en projektbaserad verksamhet. I projekten finns många olika typer av exits som kan vara bra att prata om i ett tidigt skede. När parterna får förståelse för vad som är kritiskt hos varandra ökar graden av ömsesidighet och tillit. Det som blir kommunicerat och känt går att hantera. Oavsett om det handlar om att göra ett tidigarelagt avslut än vad som ursprungligt planerats eller om vi tillsammans kan komma överens om lösningar för att komma vidare.

Exempel:

De av oss som har arbetat i ett projekt upphandlat i samverkan kanske känner igen exitmekanismen som finns inbyggd mellan fas 1, (projektering och riktpriprocess) och fas 2, (produktion och överlämning.) Om parterna inte kommer överens om riktpriiset på den avsedda kontraktssomfattningen finns möjlighet att avbryta kontraktet för att gå vidare på annat sätt. Denna exit kan uppfattas enkelsidig till beställarens fördel, men det kan även vara en möjlighet för entreprenören. Om man under fas 1 inte lyckas utveckla en förtroendefull relation där den kalkylerade budgeten inte accepteras så kan det vara klokt att avbryta redan här. En stor och viktig bakgrund till vår utvecklade samverkansform i våra byggprojekt är att komma ifrån ineffektiva processer med långa juridiska tvister om oklarheter parterna emellan. Därför är en tydlig exitstrategi

Samverkanskunskap Ledningsnivå

något viktigt och värdefullt.

Andra exits som också är vanliga är att nyckelpersoner slutar. Branschen har stor omsättning på personal och att planera för hur vi ska agera när någon viktig nyckelperson slutar, eller blir långtidssjuk, eller tar föräldraledigt etc. är en styrka för både företaget och dess samverkande parter.



Reflektion Vilka möjliga exits (avslut) har ni i era samverkansprojekt?

Vad vore nyttan av att kartlägga strategier för dessa innan ni står inför fullbordat faktum?

Stöd

En förutsättning för att bli framgångsrik i samverkansrelationer är att det finns olika typer av stöd till verksamheten. Det kan handla om processer, resurser, IT-stöd, kompetenser eller attityder och engagemang. Vi kommer nedan beskriva de huvudområden vi anser att man bör ha medvetenhet om samt planer att omhänderta.

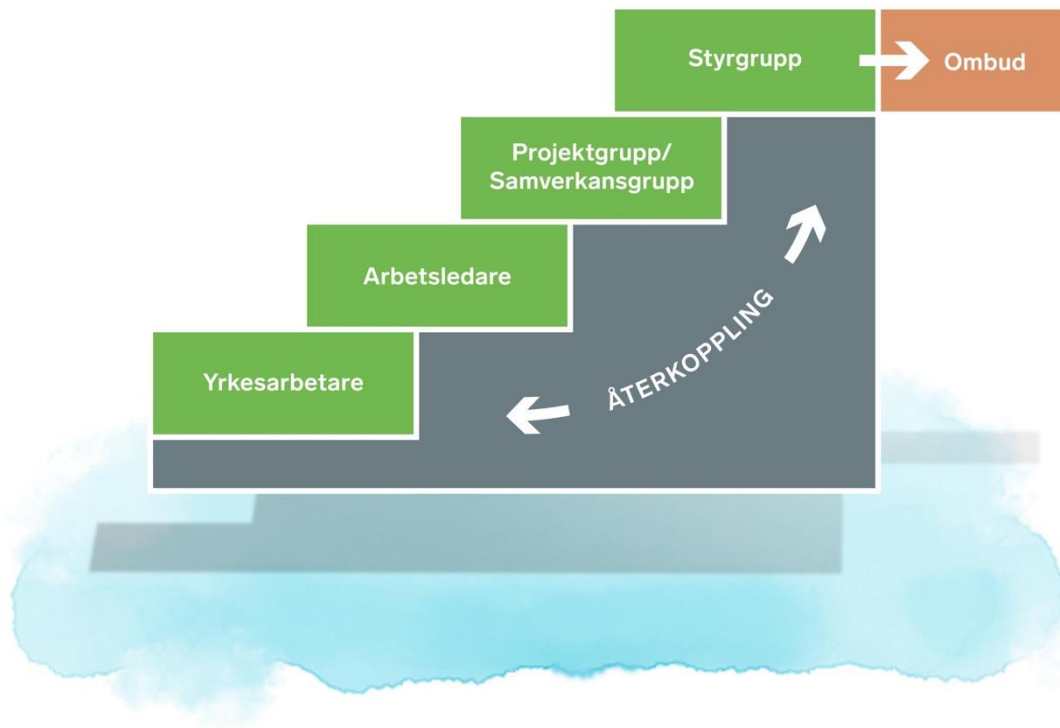
Styrning och Processer

Oavsett typ av samverkansrelation så är det viktigt att det finns en tydlig gemensam struktur för styrning för att relationen ska lyckas. Det finns flera orsaker till detta, dels tydliggör det var de olika parterna behöver utveckla sina organisationer, dels gör det relationen mindre påverkad av personliga relationer.

De områden som bör ha en tydlig struktur för styrning är:

- Roller och ansvar, vem har vilken roll och till vilket mandat?
- Leveranser, vad ska levereras, när ska det levereras och till vem?
- Mötesfrekvens, typ av möten, hur långa?
- Kommunikation och informationsdelning
- Gemensamma operativa mål, vad är det vi konkret ska uppnå tillsammans?
- Prestationsutvärdering, hur bra presterar vi utifrån våra mål?

I samband med utvecklingen av de olika styrningsmodellerna bör det även tas fram en struktur för hur eventuella konflikter ska hanteras, en så kallad konfliktlösningsmodell. Målet är att konflikter i allmänhet ska lösas inom så kort tid som möjligt och på den nivå där den uppstår, eller på den nivå där konflikten kan lösas med metoder som passar bäst för konflikten.



Kompetens

När man arbetar i samverkan är det önskvärt och till stor fördel om man har samverkanskompetens. Denna kompetens handlar till stora delar om att vara en lagspelare, en som sätter laget före jaget och som intresserar sig för andra, deras behov, mål och utmaningar. Att flytta fokus från mig och mitt till oss och vårt är en förmåga som är nödvändig både för enskilda individer i samverkansrelationen som för uppgiften som ska utföras. För att skapa framgångsrika affärer behöver dessa kompetenser även finnas hos högsta ledningen, det ligger i det samverkandeinriktade ledarskapet som vi nämnde om tidigare. Utöver kompetenser på mänskliga resurser krävs även utökade kompetenser i de stödsystem som kan förekomma inom företaget.

För att få ut nytta och mervärde av att samverka gäller det att företaget har kunskap om nuläget på nedanstående punkter:

- Medarbetare: vad har de för utbildning och vilka är lagspelare som skulle passa att arbeta i en samverkansrelation? Identifiera eventuella utbildningsbehov
- IT-stöd: hur ser vårt IT-stöd ut rörande projektredovisning? Kan vi leva upp till krav/önskemål om "öppna böcker"
- HR-stöd: Hur ser vår rekryteringsstrategi ut avseende våra medarbetare? Matchar rekryterings strategin vår affärsplan?
- Juridiskt stöd: Använder vi oss av avtal mm som är kontrollerade av juridisk expertis? Har vi etablerade kontakter med någon advokat som är expert inom området samverkan?

Samverkanskunskap Ledningsnivå

- Känner avtalsansvarig i projektet till hur vårt kontrakt ser ut och vilka eventuella konsekvenser det får ifall vi inte följer det?
- Hur läser vi anbudsfrågor så att vi tidigt kan avgöra om intentionerna hos beställare fungerar mot våra värderingar. Är denna samverkan något för oss?
- Mentorskap: Hur ser behovet ut avseende mentor för våra chefer och medarbetare? Har vi ett samverkansinriktat ledarskap eller behöver vi komplettera vår ledningsgrupp med en sådan profil? Hur ser våra resurser ut för att stödja och uppmuntra av våra medarbetare?



Reflektion Har ni en strukturerad och dokumenterad rekryteringsprocess?

Exempel:

För att täcka branschens rekryteringsbehov så behöver vi skapa intresse och marknadsföra oss som goda företag. I det goda företaget ligger såväl trygga anställningsvillkor, en god företagskultur där vi stöttar och utvecklar varandra, möjlighet för inkludering och delaktighet, möjlighet att vidareutvecklas i den takt personalen vill och kan, gott ledarskap som står upp för företagets värderingar och inte viker sig för vare sig oetiska eller omoraliska påtryckningar. I behovet av nyrekrytering finns möjlighet att samverka med olika intressenter. Det kan vara lärosäten som jobbar med yrkesutbildningar inom vår sektor, det kan vara integration av nyanlända med rätt kompetenser men behov av språklig utveckling och praktikplatser, eller att samverka med olika verksamheter som koordinerar människor med funktionsnedsättningar och som klarar av relevanta och anpassade arbetsuppgifter. När vi analyserar vilka intressenter som finns för att täcka vårt rekryteringsbehov ser vi ofta att de har behov motsvarande det vi kan erbjuda dem. I sådana relationer kan vi skapa ömsesidiga fördelar och ökat värde för alla inblandade parter.

Beteenden och attityder

Det är viktigt att företaget tydligt lyfter fram viktiga samverkande beteenden, exempelvis att vara öppen och dela information och kunskap, att lyssna på andra och jobba lösningsorienterat. Det handlar inte bara om att borra ner blicken och arbeta på, snarare om att höja den för att se helheten och också för att försäkra sig om att man gör det som är bäst för projektet.

Man bör också identifiera nuvarande beteenden och attityder hos medarbetarna för att kunna sätta in rätt typ av insats. Var väldigt tydlig med att informera företagets medarbetare vilka attityder som är önskvärda i en samverkansrelation samt varför dessa beteenden är önskvärda.

Skapa medvetenhet i den egna organisationen

Viktigt att informera, utbilda och träna företagets medarbetare på vad samverkan innebär. Om inte detta görs på ett tydligt och strukturerat sätt är risken stor att medarbetarna gör som de alltid har gjort. Att samverka kräver i många fall att man behöver lägga ner mer energi på arbetet jämfört med att gå på ren rutin, i gengäld så får man betydligt mer tillbaka.

Samverkanskunskap Ledningsnivå

Kommunikation och informationsstöd

Att dela kunskap och information är en mycket viktig del i en samverkansrelation. Det ska dock vara tydligt för alla i organisationen vilken typ av kunskap och information som kan delas.

Vad ska kommuniceras, varför vill vi kommunicera detta budskap? Vem är avsändare och vem är mottagare?

Exempel:

När företaget räknar på ett jobb och får uppdraget så finns ofta en kalkyl bakom anbudet. Det är viktigt att den person som ska representera företaget i det aktuella uppdraget, exempelvis projektledaren, har samsyn med företagsledningen om både vad som ingår i kalkylen och även om vad som kan kommuniceras kring densamma. I det strategiska arbetet ligger ett ansvar att ta fram tydliga ramar för denna kommunikation.

Det gäller att ha tydliga svar på följande frågor:

- *Till VEM kan projektledaren dela information om vår budget?*
- *VAD kan projektledaren dela som information om vår budget?*
- *VAR kan projektledaren och företagsledningen hitta information om vår budget?*
- *NÄR kan projektledaren dela information om vår budget?*

Alla i organisationen ska känna att de är en del av lösningen i våra affärer, där de verkar. De är inte en del av problemen. Här behöver vi underlätta så att vardagens utmaningar blir enklare att hantera. Skapa tydlighet och trygghet samt stå bakom.

Utvärdering och förbättring av prestationen

Att arbeta strukturerat med erfarenhetsåterföring är en utmaning för många företag.

Vi har fullt upp med "nuet" och har inga bra system eller rutiner att ta hand om erfarenheter som dagligen skapas i vår verksamhet. En viktig funktion med samverkansformen är att lyfta in regelbundna utvärderingar under relationens gång och jobba med ständiga förbättringar i det dagliga. När vi satt gemensamma mål så blir det naturligt att kontinuerligt följa upp hur vi jobbar mot dem och om vi behöver göra några justeringar för att nå målen. I vissa avseenden fungerar talesättet att det är vägen som är mödan värd, inte målet. Såklart är målet viktigt men det är också viktigt hur vi agerar under vägen. Utvärderingen ska belysa både leveranser och prestationer.

Samverkan handlar om relationer och då är det viktigt att vi värnar om relationen både före, under och efter en gemensam affärsrelation. Att jobba med regelbundna gemensamma avstämningar lär oss mer om varandra, vi påminns om de andra parternas behov och mål samt sätter våra behov och mål i paritet med de andras. Denna styrda process bidrar till ökat lärande för alla inom relationen.

För att vi ska lyckas med utveckling av våra verksamheter mot en branschförflyttning är det viktigt att de lärdomar som kommer ur genomförande av våra affärer lyfts fram. Vi ska på ett enkelt sätt upprepa och förstärka det som fungerar bra samt vida åtgärder att justera eller undvika det som går mindre bra.

Här speglas återigen ett samverkande beteende. Vi lär av våra misstag, vi står upp för varandra och vi söker inte syndabockar utan tar aktivt ansvar för vårt gemensamma åtagande, hela vägen in i kaklet.



Reflektion Hur tar ni till vara på erfarenheter och lärdomar från era medarbetare?

Praktisk samverkan

Strategisk verksamhet har som mål att skapa nytta för det operativa arbetet. Att tänka efter före ger organisationens medarbetare bättre förutsättningar för att göra ett lönsamt och meningsfullt arbete. Strategiskt arbete kan bland annat innebära att man etablerar strukturer som stödjer de operativa behoven.

Det praktiska samverkansarbetet eller svar på frågan "Hur gör vi då" kommer vi att titta närmare på i kommande moduler.

Checklista Samverkanskunskap ledningsnivå

| | Prio | Åtgärd | Ja | Nej | Kommentar |
|---|------|---|----|-----|-----------|
| 1 | O | Ingår partnering/samverkan i vårt företags strategi- och affärsmål? | | | |
| 2 | R | Har vårt företag en tydligt uttalad ambition att involvera sig i samverkansprojekt? | | | |
| 3 | O | Har vi utsett en chef som har det övergripande ansvaret för företagets samverkansarbete? | | | |
| 4 | R | Har vi identifierat våra externa relationer och deras möjlighet att påverka vårt företags mål avseende samverkan? | | | |
| 5 | O | Vi har tydliga mål avseende vårt deltagande i Samverkansprojekt | | | |
| 6 | O | Har vi kommunicerat företagets mål med samverkan till alla våra anställda? | | | |
| 7 | O | Har vi säkerställt resurser och kompetens för att hantera företagets engagemang inom samverkan? | | | |
| 8 | R | Genomgår vår personal som är engagerade i samverkansprojekt en inrutbildning avseende samverkan? | | | |
| 9 | O | Har vi definierat företagets värdegrund? | | | |

Checklista Samverkanskunskap ledningsnivå

| | Prio | Åtgärd | Ja | Nej | Kommentar |
|----|------|---|----|-----|-----------|
| 10 | O | Om vårt företag engagerar sig med en annan organisation har vi då säkerställt att våra visioner och värderingar matchar? | | | |
| 11 | O | Har vi en process för att på ett systematisk sätt gå igenom vilka möjligheter och risker en samverkansrelation medför? | | | |
| 12 | O | Har vi ett ledarskap som förstår affären och innebörd av gemensam ekonomihantering med våra partners? | | | |
| 13 | R | Är avtalen vi använder kontrollerade av juridisk expertis? | | | |
| 14 | O | Har vi en process som säkerställer att någon är avtalsansvarig och sprider information till berörda inom samverkansprojektet? | | | |
| 15 | O | Har vi en strukturerad process för erfarenhetsåterföring? | | | |

Prio:

O = obligatoriskt, R = rekommenderas

Kommentar till checklistan:

Om det visar sig att du svarat ja på färre än 6 stycken av de obligatoriska punkterna rekommenderar vi att du snarast tar tag i dessa. Chansen att lyckas i en samverkansrelation ökar kraftigt när man har nödvändigt stöd och en tydlig strategi.

Modul 2-3

Samverkans ekonomi och lönsamt företagande – Ledningsnivå

Samverkans ekonomi

Avsnittet Samverkans ekonomi och lönsamt företagande på ledningsnivå har som syfte att ge översiktlig kunskap om att samverkansformen påverkar synsättet på affären och översiktliga ekonomiska aktiviteter. Att driva verksamhet i samverkan kan behöva nya affärsmodeller. Vi exemplifierar ekonomiaktiviteter genom att placera in dem i en tidslinje från start till mål där stegen är kopplade till ekonomiplanering och ekonomistyrning. Det är viktigt att komma ihåg att detta är en ledstång, inte ett facit. Detta material är framtaget för att öka kunskap om vad samverkan innebär och varför upplägget ser ut som det gör. Ett nästa steg blir att ta in kunskap om hur du går till väga, men den operativa nivån ingår inte i detta projekt.

Du som företagsledare behöver förstå vad som skiljer samverkansformen mot traditionella affärer.

Därtill behöver er organisation vara medvetna om och förstå att samverkansaffärerna kan se olika ut.

Varje enskild affär/projekt är uppbyggd med sina unika avtalsupplägg där behov, krav och ersättningsmodeller beskrivs. Likväl som ni själva tar fram unika kravställningar inför

upphandling/beställning av sidoentreprenörer,

leverantörer eller underentreprenörer etc. Viktigt är att påminna om att den goda affären bottnar i goda, förtroendefulla relationer. Affärsrelationer prövas och utmanas mest i frågor som rör ekonomi.

Därför är det av yttersta vikt att förstå samband med vilka beteenden som gagnar den goda affären, att vara lyhörd för varandra, våga vara transparent i hur det ekonomiska upplägget ser ut och se till att alla parter blir vinnare. Traditionell förhandling byts mot ömsesidig förståelse.



Samhällsbyggnadsprojekt i samverkan

Vår sektor har standardiserade underlag som regelmässigt används när avtal upprättas. Några sådana underlag är publikationerna Allmänna Bestämmelser för olika upphandlingar inom byggsektorn. Allmänna bestämmelser för utförandeentreprenader AB04 och Allmänna bestämmelser för totalentreprenader ABT06 är de två huvuddokumenterna för byggnads-, anläggnings- och installationsarbeten. Dessa finns även anpassade för underentreprenader AB-U07 samt ABT-U07. Vi kommer här enbart att belysa hur samverkansformen är kopplade till utförande- eller totalentreprenader.

I förordet till både AB och ABT står följande:

”Med hänsyn till den komplexitet som ofta sammanhänger med genomförandet av entreprenader är

en god kommunikation och samverkan nödvändig för ett gott resultat. Parterna bör därför finna former för en fortlöpande dialog samt inom ramen för den allmänna lojalitetsplikten visa varandra förtroende och öppenhet.”

Således lyfts vikten av god samverkan oberoende av vilken entreprenadform som åberopas. När vi i vardagligt tal pratar om ”samverkansentreprenader” så avser vi antingen utförandeentreprenad i samverkan, baserat på AB04 eller totalentreprenad i samverkan baserat på ABT06. Detta är viktigt att hålla koll på. Kontraktsbestämmelserna i en entreprenad i samverkan följer som regel AB eller ABT med det tillägget att parterna förväntas samverka över traditionella gränser med **projektets bästa i fokus**.

ABK09 är Allmänna bestämmelser för konsultuppdrag. Dessa standardvillkor förekommer ibland under fas 1 för en entreprenad i samverkan. Detta för att underlätta upphandling av rätt expertis i en planerings- och projekteringsfas. Du som entreprenör kan bli upphandlad på konsultkontrakt i projektets tidiga skede med en klausul om att avtalet övergår i en entreprenad under fas 2 mot AB eller ABT. Fas 2 med entreprenadkontrakt upprättas i det fall parterna kommer överens om upplägg, både avseende den projekterade produkten och avseende de ekonomiska ramarna i budgeten ofta kallad **riktkostnad**. Beställarens ambition är att projektet kommer att genomföras men samverkansupplägget medger möjlighet att avbryta arbetet innan fas 2 påbörjas. Det är ett villkor som du som företagsledare bör känna till och ta i beaktan innan ni påbörjar en affärsrelation. Mer information om projektets olika faser beskrivs längre fram i dokumentet.

Beställares valmöjligheter inför upphandling

Den som är beställare har många val att ta ställning till inför en upphandling. Det känner ni till av egna erfarenheter både som anbudsgivare när ni ska svara på upphandlingar och som upphandlande enhet i de fall det är ni som köper tjänster.

En upphandlingsstrategi har många perspektiv beroende på vad som avses att upphandlas. Ett sådant perspektiv är samarbetsform där samverkan ingår. För entreprenadupphandlingar ska beställaren välja både upphandlingsform, entreprenadform, ersättningsform samt samarbetsform.



Reflektion Om ni arbetat med entreprenader i samverkan:
Vilka former har ni mött?
Finns det några erfarenheter som är affärskritiska för din verksamhet?

Ersättningsmodeller för samverkan varierar från fall till fall. En ersättningsform är den sk. budgetmodellen som avser att parterna gemensamt kalkylerar på den omfattning man kommer överens om. Därefter förhåller sig parterna till den gemensamt fastställda budgeten och arbetar i tät dialog med kontinuerlig ekonomiuppföljning och transparens, stämmer av planerat mot verkligt

utfall för att tillsammans göra erforderliga beslut om fortsättningen. En annan vanlig ersättningsform läggs upp som en variant av löpande räkning mot verifierad självkostnad och därtill en fast del för arvode och vinst. Vissa modeller bygger på incitament där parterna kan dela på över- eller underskridande av rikkostnad baserat på den verkliga slutkostnaden. Andra varianter av incitament kan också förekomma. Vissa beställare lägger till bonusparametrar för att möjliggöra extra påslag mot förutbestämda kritiska parametrar. Andra ekonomiska parametrar kan vara huruvuda indexreglering kommer att ske samt ersättningsformer i de olika faserna. Mer om detta finns exempelvis att läsa i "Partneringboken – När, hur och varför drivs samverkansentreprenader" utgiven av Svensk Byggtjänst 2020.

Exempel på felaktigt tankesätt: Vad fasen vi har ju löpande räkning, om vi köper den dyrare av de här två likvärdiga rulltrapporna så får vi ju mer vinst!

Dina valmöjligheter, synen på er verksamhet och dess värde för andra

Du som aktör behöver därför vara medveten om din strategi för samverkan. När du ska välja att svara på anbudet och när du ska välja att avstå. Det finns skäl att säkerställa sitt deltagande genom att läsa och förstå hur entreprenaden är tänkt att genomföras och hur väl det passar för era affärsfall. Här finns inga genvägar. Samverkan är inte en entreprenadform som är fastställd. Samverkan är ett medel att nå målet. Kan därmed se olika ut från fall till fall.

Här kopplas dina affärs-/verksamhetsmål in. Att se hur denna förfrågan möter era behov där ni kan skapa mervärden genom att samverka med denna part. Såsom ni tidigare läst i avsnittet "Samverkanskunskap": Allt med en utgångspunkt att skapa ökat värde för företagets affärer, för era kunders och era samarbetspartners behov. Ömsesidiga fördelar och ökat värde. Här är en viktig nyckel att förstå och ta fasta på. För att vi ska gå in i en samverkansform behöver vi förstå vad som är viktigt för både vår egen del och för de andras del.

Faser i ett samverkansprojekt

Generellt delas entreprenader i samverkan in i två huvudfaser, där fas 1 utgör en projekteringsplanerings- och kalkylfas och fas 2 utgör färdigprojektering och produktionsfas. I detta material har vi valt att lägga till en förberedande fas inför projektstart och en eftermarknadsfas som avser drift och förvaltning efter avslutat projekt. Avsikten här är att öka kännedom om olika steg som kan förekomma kopplat till ekonomi och affär.

Din verksamhet kan knytas till projektet i olika faser och med olika ersättningsformer. Därav är det viktigt att vara medveten om när i processen som ni knyts till projektet. Generellt kan man säga att ju tidigare man kommer med desto bättre på grund av större påverkans-möjlighet, att få bidra med rätt kompetenser för installationens konstruktion och projektering. Här kommer tidigare relationer och referenser till stor nytta, samverkan handlar om att sätta samman ett team med lagspelare som tillsammans skapar ökat värde för leveransen/-projektet. Det bör också klart framgå att tidiga skeden inte alltid leder till ett fortsatt åtagande i fas 2 produktion. Det finns olika exits, avslut, som kan

Samverkans ekonomi och lönsamt företagande - Ledningsnivå

tillämpas under projektets gång, en viktig parameter för din affär. Det finns flera exempel på projekt, även om det är sällsynt, där beställaren antingen lagt ner projektet eller valt att ta projekterade handlingar och gå ut med en ny upphandling och därmed finns risk att tidiga parter byts ut mot nya aktörer.

Det finns även flera exempel på projekt, där de goda relationerna med högt förtroende för det arbete som utförts, leder till nya affärsmöjligheter efter avslutat projekt i eftermarknadsfasen. Här bör det finnas många utvecklingsmöjligheter att som installatör jobba med långsiktig driftoptimering och underhåll av den anläggning man projekterat, installerat och driftsatt.

Installatörens roll som underentreprenör vs huvudentreprenör

Traditionellt har installatörens kärnverksamhet kopplats in som underentreprenör till en huvudentreprenör, vanligen bygg. Detta är därför den vanligaste formen där ni känner igen er och där ni har en upparbetad trygghet både i relation till andra parter och trygghet i förväntad leverans. Att vara en god samverkanspart och underentreprenör är en god och bra start. Men ibland kan rollen som underentreprenör inte ge samma möjligheter och grad av påverkan vare sig avseende vilken fas ni kommer in i projektet eller hur mycket ni erbjuds att dela er spetskompetens kring produkten. Denna struktur kommer troligen att fortsätta en tid framöver men vi vill gärna lyfta in ett perspektiv där ni börjar se på er verksamhet som huvudentreprenör i förekommande fall där installationen är huvuddelen av entreprenaden.

Det är såklart beställaren som anger villkoren men ni kan, som god samverkande part, vara observant på hur ett sådant scenario skulle kunna öka värdet för både er och beställaren?

Ett övergripande mål med detta utvecklingsprojekt i samverkan är att skapa underlag för er branschförflyttning. Här uppmuntras till ett sådant perspektiv, tänk: "Rätt person på rätt plats = rätt huvudentreprenör för rätt entreprenad."

En väsentlig faktor för samverkan är att samarbetsformen ska skapa ökat värde. Därför är det viktigt att bli medveten om vilka olika mervärden ni kan bidra med in i olika typer av relationer eller projekt. Den roll ni har, oavsett om den är underentreprenör, sidoentreprenör, en del av ett konsortium, ett nätverk eller huvudentreprenör bör skapa mervärde.



Reflektion: Utifrån ditt företags erfarenheter och kompetens, vilken typ av projekt skulle ni vara lämpliga att ta rollen som huvudentreprenör?

Samverkans ekonomi och lönsamt företagande - Ledningsnivå

Hur samverkansformen ska bidra till värdeskapande kan ni läsa mer om i modulen "Samverkanskunskap" och där belyses även vikten av att knyta till sig samverkanskompetenser i olika stödjande funktioner. Vi påminner om några sådana här:

- *Juridiskt stöd: Använder vi oss av avtal mm som är kontrollerade av juridisk expertis? Har vi etablerade kontakter med någon advokat som är expert inom området samverkan?*
- *Känner avtalsansvarig i projektet till hur vårt kontrakt ser ut och vilka eventuella konsekvenser det får ifall vi inte följer det?*
- *Hur läser vi anbudsfrågor så att vi tidigt kan avgöra om intentionerna hos beställare fungerar mot våra värderingar. Är denna samverkan något för oss?*

Installatörens roll i andra samverkansrelationer

Att samverka med andra parter kan ske "i alla riktningar" vilket ger många fler affärsmöjligheter än ovan beskrivna byggprojekt där rollen ofta är underentreprenör. Att gå ihop med en eller flera andra parter i exempelvis allianser, joint ventures eller konsortier är former av samverkan som kan öppna nya marknader. Ensam är inte alltid stark. I nära samverkan med andra kan din verksamhet tillsammans med utvalda partners nå längre än var för sig.

Andra varianter kan vara att skapa nära affärsrelationer med någon materialleverantör för utveckling av nya komponenter, material eller system för effektivare installationer med mindre klimatpåverkan eller återbruk av gamla installationer för resurshushållning. Vår tids utmaningar kräver nya angreppssätt. Ditt företags kärnverksamhet kan utvecklas genom att samverka med andra parter, och även ge utlopp för nya tjänster eller produkter.

Sådana nya affärsrelationer kan också förutsätta nya former av affärs- och ersättnings-modeller. Att hitta ekonomiska incitament som ger god lönsamhet åt varje part bidrar till långsiktiga relationer och det i sin tur blir en kugge till ekonomisk hållbarhet.

Personalhantering

Företag och organisationer är inte bättre än dess människor. God personalhantering är grundläggande för alla verksamheters lönsamhet. Att arbeta i samverkan kräver människor med samverkanskompetenser och beteenden som skapar goda relationer. Sådana egenskaper uppfattas av de allra flesta som positiva för arbetsmiljön. Några exempel på samverkande beteenden är att arbeta inkluderande, dela kunskaper, vara lyhörd för andras behov och visa respekt för olika individer och kompetenser. Det är viktigt att tänka på att bemanna med rätt person för rätt uppdrag och att vara medveten om vilka personliga egenskaper som personalen har och ligga till grund för eventuella rekryteringar. När vi samverkar i projekt eller andra affärsrelationer förväntas personerna vara delaktiga och bidra med både teknisk och social kompetens. De är lagspelare och fungerar som "säljare" i kundrelationer för nya uppdrag.

I samverkansform jobbar människorna närmare varandra för att skapa ökad förståelse för behovet och kunna bidra med sin del för helheten. Detta ger en trevligare arbetsmiljö, delaktigheten ökar och individer utvecklas. Att erbjuda personalen stimulerande och utvecklade arbetsuppgifter är faktorer som gör att personal stannar kvar i företaget och behovet av rekrytering minskar.

Samverkans ekonomi och lönsamt företagande - Ledningsnivå

Mycket tyder på att nutida och framtida medarbetare i högre grad vill arbeta med delaktighet och i team. Såklart kommer mycket av installationerna monteras av enskilda individer men planering, samordning, uppföljning och förbättringsarbete är något som allt oftare kräver flera perspektiv. Det arbetsättet påverkar även synen på och behovet av ledarskap. Ledarna skapar förutsättningar med tydliga ramar och lämnar förtroende till medarbetarna att lösa uppgiften med större frihet. När medarbetarna själva löser mer av de dagliga utmaningarna kan ledarskapet lägga mer tid på med proaktivt arbete för utveckling och nya affärer.

Långsiktig lönsamhet gynnas såklart genom att lägga mer tid på att utveckla företaget än att lösa problem och "släcka bränder". Mer att läsa om samverkande ledarskap finns i separat avsnitt.

Att satsa på struktur kring samverkan, hur vi ser på våra affärer och våra medarbetare, hur vi ska bete oss på företaget mellan individer, enheter, avdelningar kommer ha bäring på lönsamheten oavsett hur ni väljer att satsa på samverkansprojekt eller inte. Att människor blir sedda, uppskattade, lyssnade på, få vara med och påverka med mera skapar ett arbetsklimat som gör att personalen vill stanna längre. Kan en utvecklas inom företaget finns färre motiv att gå vidare.

Prestationsutvärdering – för ständiga förbättringar

På samma sätt som branschen tagit till sig olika kvalitets- och miljöledningssystem för att skapa struktur och jobba systematiskt med både planering och uppföljning så rekommenderas att se över dessa strukturer och komplettera med eventuella nya aktiviteter för samverkan. Att arbeta systematiskt ökar effektivitet och synliggör förbättringsbehov så att det blir enklare att arbeta med ständiga förbättringar, ibland kallat "LEAN" eller "Toyota-modellen". Som ni redan vet ökar sannolikheten att det kommer gå bättre i nästa uppdrag eller projekt när vi ger utrymme och tid för reflektion och utvärderar det vi gör. Vi lär oss inte av våra erfarenheter. Vi lär oss av att reflektera och dra slutsatser av våra erfarenheter. Ett exempel på ett enkelt och välfungerande verktyg för detta är AAR- After Action Review.

AAR är en enkel och strukturerad metod för att arbeta med målsättningar, återkoppling och reflektion. Syftet med metoden är att kontinuerligt lära och utveckla team och grupperns arbete och, om man så önskar, sprida denna kunskap vidare till andra i organisationen. Nedan beskrivs översiktligt AAR's huvudområden.



Reflektion så kallad After Action Review, AAR

- 1. Vad var målet?**
- 2. Vad blev utfallet/resultatet?**
- 3. Vad gjorde vi bra/varför?**
- 4. Vad kan vi göra bättre / hur?**

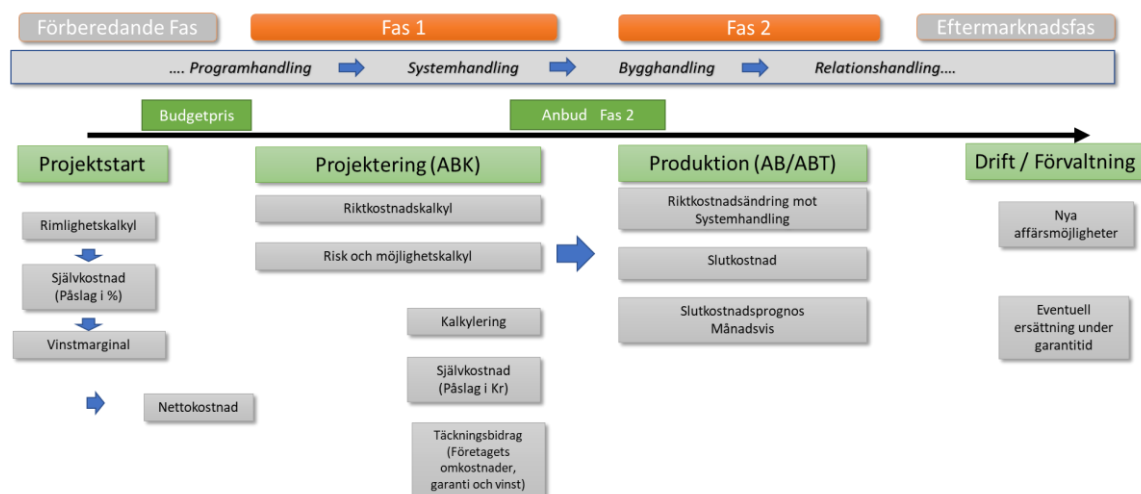
Avsätt en tid att på ledningsnivå reflektera ihop kvartalsvis eller efter andra lämpliga intervall. Lärdomarna tas tillvara i framtida affärer.

Ekonomiska aktiviteter

Vi har valt att exemplifiera några ekonomiaktiviteter genom att placera in dem i en tidslinje från start till mål där stegen är kopplade till ekonomiplanering och ekonomistyrning. För några av er som jobbat i flertalet samverkansprojekt känns dessa ekonomiska aktiviteter bekanta, och för andra kan det bli nya insikter. Se de beskrivna aktiviteterna som en guide, alla moment ingår inte i varje projekt och det kan förekomma andra moment än de vi beskriver här. Nivån hålls övergripande för att skapa medvetande om **vad och varför** för ökad förståelse. Hur man går tillväga för att genomföra varje moment belyses inte i detta material.

Bilden visar översiktligt vilka ekonomiska aktiviteter som kan uppstå under ett projekt och var de uppstår. Se inte bilden som ett facit då det kan skilja sig åt mellan olika projekt.

Tidsaxel projekt – ekonomiska aktiviteter



Det är bra att också vara medveten om att ni, som installatörsföretag, kan komma in i ett projekt i olika faser, därför är det bra att förstå var projektet befinner sig när det är dags för er att "kliva på tåget." Både beroende på projektets karaktär och på var ni har er kärnverksamhet, el- tele- styr, vs-, vent-, isoler-, kyla- osv. så kan förutsättningarna variera på hur ofta och hur mycket ni får tillfälle att kliva in i de tidiga faserna. Vi vill ändå påstå att det finns mervärden av att samverka oavsett när i processen ni kommer in. Både av att ge mervärde till andra parter och att få mervärden genom en välfungerande samverkan. God dialog och tidhållning, samordning, ekonomihantering är nyckelfaktorer för goda affärer och dessa parametrar bör hållas högt i samverkansprojektets alla faser.

Viktigt att komma ihåg är att Samverkans ekonomi handlar om så mycket mer än ekonomiska aktiviteter av olika slag vilket vi har påtalat tidigare i texten.

I de samverkansprojekt som förkommer inom byggbranschen ligger mycket fokus på den gemensamma affären och transparent ekonomihantering. Alla samverkande aktörer ska agera öppet kring projektets ekonomi. Transparens gäller i alla riktningar kring den gemensamma affären.



Öppna böcker gäller för alla inblandade parter.

Nedan belyses ekonomiaktiviteterna ur ett samverkansperspektiv med eventuella risker och möjligheter samt enkla råd på vad som kan vara viktigt att tänka på, för respektive fas.

Förberedande Fas

Förberedande Fas

Många moment behöver vi hantera i en förberedande fas innan vi kommit in i projektets fas 1. En viktig uppstartsfas för de grundläggande frågorna kopplade till våra affärs mål. Ingången till projektet kan ske på olika vis, vanligen genom upphandling via anbuds-förfarande eller genom referenser från tidigare genomförda uppdrag.

Vad gör man här och varför?

Här skapas en första överblick om vad projektet handlar om: hur upplägget ser ut, i vilken fas vi kopplas in, vilka faser förväntas ingå, vad som gäller för garantitiden, hur det ser ut med indexregleringar, vilken entreprenadform och ersättningsmodell som beställaren lagt upp med mera. Den vanligaste ersättningsformen är löpande räkning mot verifierad självkostnad samt en fast del motsvarande entreprenörsarvodet.

Samverkans ekonomi och lönsamt företagande - Ledningsnivå

Dessa förutsättningar ger viktig information för att se över hur väl våra affärs mål kan uppnås genom att gå in i projektet eller ej. En första **rimlighetskalkyl** tas fram för att ge indikation på hur stor affären kan bli, hur stort **påslag jmf entreprenörsarvode** (uppskattning i %), som behövs för att täcka omkostnader och vinst. All kalkylering ska baseras på **nettokostnader** på i första hand inköp av material och varor samt tid för yrkesarbetare och arbetsledning, kostnad för UE och i förekommande fall hjälpmedel och projektering.

I vissa fall har någon annan part, vanligen bygg, upphandlats som generalentreprenör och vinstpåslaget är redan avtalat för denne. Det kan då, inte nödvändigtvis alltid, vara så att det påslaget (%) ska vara detsamma för underentreprenören. Det förekommer att kontraktsvillkoren speglas neråt för samverkansparter som ligger under huvudkontraktet mellan beställare och generalentreprenör.

Vanligen upphandlas inte samverkansparter på traditionellt vis där entreprenören förväntas konkurreras ut mot budgetpris. Konkurrensen utvärderas högre mot "rätt" organisation och det förväntade vinstpåslaget. Därför är det viktigt att vara medveten om vad som efterfrågas i detta tidiga skede. Att tidigt komma överens om ekonomiska nivåer kan vara avgörande för beställaren för att kunna besluta om att gå vidare in i fas 1.

Risker och möjligheter:

I detta tidiga skede kan risker och möjligheter spegla hurvida ni "tror" på både upplägg och utförande. Tidigare erfarenheter ger ofta en indikation på om detta kan bli en bra affär eller om man gör klok i att avstå. Viktigt att alltid arbeta öppet med vad ni ser för risker och möjligheter och att klargöra dessa i separat redovisning i kalkylen. Lägg inte in buffertar med "oförutsedda" poster i kalkylen.

Den stora fördelen med att komma in tidigt i projektet är att era möjligheter att påverka ökar.

Tänk på:

Kommer man in under en förberedande uppstartsfas så handlar det mest om relationer både på individ och företagsnivå baserat på ert rykte och tidigare uppdrag, referenser. Redan här startar det viktiga relationsbyggande förtroendet mellan parterna där ekonomihantering kan vara en kritisk faktor. Viktigt att vara medveten om att alla kostnader som läggs in i kalkyl/budget ska redovisas som **självkostnad**, rena nettokostnader. Härutöver anges entreprenörsarvode i procent (centraladministration, "overheadkostnader" och vinst).

En realistisk syn på vad som är en rimlig **vinstmarginal** är viktig. Samverkansprojekt med sina fördelar i form av öppet arbetsklimat, ökat inflytande och lägre risk kan motivera en lägre men tryggare vinstmarginal än projekt motsvarande de "stora klippen".

Arbeta med en öppen dialog med beställaren/ övriga parter, om vad som förväntas ingå och hur det ska redovisas. Våga fråga så ni har samsyn om vad som ska ingå och även förväntad ambitionsnivå. Det händer att beställaren inte själv har riktigt klart för sig vad de har frågat om och att upplägget öppnar upp för olika drivkrafter, som både kan främja eller motverka samverkan.

En god samverkande part roffar inte åt sig på någon annans bekostnad så därför är den öppna dialogen mycket central och avgörande för en tillitsfull affärsrelation.



Reflektion Vilken vinstmarginal anser du rimlig för ett projekt med låg risk?

Fas 1

Fas 1

Fas 1 är en obligatorisk fas i ett samverkansprojekt. Vanligtvis är detta den första fasen i projektet med externa deltagande. Under denna fas läggs tid på att lära känna de andra parterna och tillsammans skapa en gemensam grund för projektarbetet och en gemensam målbild. Här jobbar man med projektering, planering och kalkylering och där slutmålet är ett komplett underlag för rikt kostnad, oftast motsvarande en systemhandling men faserna är inte direkt kopplade till de olika projekteringskedena. Om samverkansformen baseras på AB04 blir installatörens roll att bistå i samråd som sakkunnig granskare av projekterade handlingar, främst med fokus på "byggbarhet" samt rätt system- och materialval ur ett kostnads- och marknadsperspektiv. Om samverkansformen baseras på ABT06 har installatören allt funktionsansvar för projekteringen.



Vad som ska redovisas som självkostnad är viktigt att komma överens om. Det finns många förklarande texter och försök till gemensam branschsyn på självkostnaden. Olika erfarenheter visar på olika svar. Viktigt att i varje nytt uppdrag skapa samsyn om vilket som ska gälla här.

Vad gör man här och varför?

Kontraksunderlag till denna fas är oftast ett **budgetpris**, dvs en grov uppskattning på er del av projektet. I de flesta fall upphandlas även entreprenörer på **ABK 09** då uppdraget i detta tidiga skede är en rådgivande och projekterande roll. Prissättning motsvarar konsultarvode med **timpriser** för de ingående rollerna.

Slutleveransen i denna fas är en överenskommen **riktkostnadskalkyl** för hela projektet som utgör grund för Byggherren/beställaren att gå vidare med och avtala om vid beställning av fas 2. De ingående parterna arbetar med **kalkylering** av sina respektive kalkyler och dessa utvecklas stegvis i takt med att man projekterar fram mer eller mindre färdiga systemhandlingar för slutligen landa i en hyfsat detaljerad kalkyl över **budgeterade självkostnader**. Omfattningen avser hela arbetet med eventuell färdigprojektering och utförande av hela entreprenaden i en kommande fas 2. När riktkostnaden är fastställd beräknas det procentuella påslaget om till ett **i kronor fast** entreprenörsarvode för fas 2.

Parallellt arbetas med en gemensam **risk- och möjlighetskalkyl** över de arbetsmoment som kan betraktas som särskilt svårkalkylerade eller möjliga alternativa lösningar. Här lyfts behovet av er spetskompetens för att påverka både produkten och kostnaden för projektets bästa. För bästa nytta ur ett samverkansperspektiv är det viktigt att riskgenomgången görs gemensamt för förståelse av hur olika risker påverkar den egna leveransen och hur gruppen tillsammans kan hitta de bästa lösningarna. Risk- och möjlighetskalkylerna redovisas separat. Syftet är att skapa samsyn med beställaren och utgör ett viktigt underlag för överenskommelse om vilka risker och möjligheter som kan uppstå. Underlaget ska även tydliggöra hur risker och möjligheter, om de infaller, ska kunna föranleda eventuella justeringar av riktkostnaden. Att jobba med transparens om vad saker och ting kostar skapar ömsesidig förståelse mellan parterna.



Reflektion En vanlig orsak till bristande tillit i samverkansprojekt är diskussions avseende installatörernas inköps- och årsrabatter och bonusar.

Hur är din egen inställning avseende dessa rabatter?

Risker och möjligheter:

Under fas 1 är bemanningen av "rätt personer" affärskritiskt. Personer som har både rätt teknisk kompetens för projektering-, beräkning, konstruktion samt personliga kompetenser att agera som lagspelare, bygga förtroende genom öppenhet. När vi inte framgång i relationerna finns stora risker att våra chanser till delaktighet uteblir. Missförstånd baserat på olika tolkningar av kontrakt och upplägg är andra vanliga risker. Vi går på tidigare erfarenheter och missar i kommunikationen med kvittens att vi har samsyn med beställaren och andra parter. Andra risker är att vi inte tar oss tid att klargöra och förstå vilka förväntningar som finns på både produkten och samarbetet. Det krävs tid

Samverkans ekonomi och lönsamt företagande - Ledningsnivå

för gemensamma workshops där vi får samsyn om leveranser och sätter gemensamma rutiner och arbetssätt.

Det finns en inbyggd exit mellan fas 1 och fas 2. Den kan betraktas som både risk och möjlighet. En risk är att projektet tar slut efter fas 1. Man väljer av olika skäl att inte gå vidare till en produktionsfas. Det kan handla om att riktigheten blir för hög, att projektrisken är för stora eller att förtroendet mellan parterna ej nått tillräckligt långt för fortsatt samverkan.

Möjligheten med att avsluta efter fas 1 är det motsatta förhållandet. Vi ser inte att vår del i affären kommer att bli tillräckligt lönsam eller att vårt förtroende för beställaren inte är tillräckligt starkt.

Möjligheterna att vara med under fas 1 är många. Här kan vi bidra till både gott samarbete och kunskap om bästa val på installationer för ändamålet. Att både forma produkten och sätta pengar på vad det kommer kosta ger mervärden i form av framförhållning, planering, samordning och kontroll. Det kan ses som en lång arbetsberedning och utveckling av hela projektet.

Här kan förberedelser för inköp genomföras parallellt med projektering och kalkylering. God planering vet vi är lönsam men ofta hinner vi inte med detta i den utsträckning vi önskar. I samverkan finns tid under fas 1 att göra den goda planeringen för ett lönsamt projektgenomförande.

Andra möjligheter finns i form av att optimera den gemensamma organisationens styrkor. Vid bemanning och resursplanering kan vi hitta synergier med vilka kompetenser som andra bidrar med det kan vara både projektledning, projekt- och ekonomiadministratörer samt att planera för samlokalisering med övriga projektparter. Rigga er organisation mot andras förhindra att ha dubbelbemanning på vissa poster. Allt för att hitta lösningar för att optimera gemensamma kostnader. Varje part behöver inte bära alla kostnader själv.

Tänk på:

Kommer man in under Fas 1 har man stor möjlighet att påverka projektets ekonomi, bland annat tack vare tidigare erfarenhet och specialistkompetens. Önskvärt är att man agerar som en bidragande part på olika vis som att ta fram alternativa lösningar och/eller nytänk – vad är bäst för "projektet". Viktigt med ett mindset som går ut på att göra och leverera de lösningar som är bäst för projektet och inte för det enskilda företagets plånbok.

Under denna fas arbetar man vanligtvis under ABK vilket innebär att man debiterar ett för rollen normalt konsultarvode. Vid varje aktivitet är det viktigt med öppenhet och det gäller framförallt i ekonomihanteringen, det är absolut avgörande att inte ägna sig åt något taktikspel. Har man kunskap eller erfarenheter som är till godo för projektet som lyfter man det, även om det skulle resultera i en billigare lösning och eventuellt lägre ersättning för någon part.

I denna fas finns tid att klargöra krav som framgår av de administrativa föreskrifterna (AF-del) som kan innebära olika konsekvenser och eventuella kostnader. Det kan handla om kvalitets- och hållbarhetsmål, energiklassificeringar eller färdigställandetider belagda med specifika krav. Viktigt att ha koll på hur detta påverkar er kalkyl och vilka risker som kan komma som påföljd? Ta er tid att klargöra eventuella farhågor för att tydliggöra vilka konsekvenser som kraven kan medföra och se hur ni tillsammans verkar för det gemensamt bästa för projektet. Se även till att ni är överens med vad som kan komma att vara berättigat till riktighetsändringar då ÄTOR på själva utförandet i traditionell bemärkelse inte bör vara aktuellt om vi själva varit ansvariga under fas 1 för projektering och kalkylering.

Bara för att vi jobbat i fas 1 är det ingen 100% garanti att vi får gå vidare till fas 2. Beställaren kan välja att gå vidare med ny upphandling på de handlingar som ni tagit fram i fas 1. Det förekommer men är inte särskilt vanligt.



Reflektion Har du och din företagsledning på ett strukturerat sätt gått igenom för- och nackdelar med att kontrakteras redan i fas 1?

Fas 2

Fas 2

Fas 2 är en obligatorisk fas i ett samverkansprojekt och utgör den "stora affären" med produktion. Som samverkanspart finns flera fördelar att man varit med under fas 1 och format produkten och skapat sin kalkyl för utförandet. Men det förekommer också att ni som installatör kommer in direkt till fas 2. I det scenariot upphandlas ni som underentreprenör med antingen någon form av samverkansupplägg och med eventuella ekonomiska incitament eller på traditionellt vis till fast pris. Om ni arbetat i projektets fas 1 och kommer vidare till fas 2 har ni god kännedom om projektet och kan fortsätta med färdigprojektering och produktion.

Vad gör man här och varför?

Kontraktunderlag till denna fas är oftast en beställningsskrivelse för entreprenadkontrakt där ni lämnar ert **anbud** baserat på er del i den överenskomna rikkostnaden. Om ersättningsmodellen baseras på en rörlig del mot verifierad självkostnad och en fast del för entreprenörsarvode inklusive vinst så gäller följande: För alla omkostnader, material, varor, tid, förväntas ni redovisa samtliga underlag på ett korrekt och transparent sätt. Här är det en förutsättning att ha ett ekonomihanteringssystem som ger beställaren direktaccess för insyn i projektekonomi. Entreprenörsarvodet som omräknas till en fast del ger er ett incitament att arbeta kostnadseffektivt och på så vis öka marginalen. Att få en tryggad ersättning för entreprenörsarvode och vinst ger er även möjlighet att ha fullt fokus på er installation och produktion istället för att lägga tid och resurser på att jaga ÄTA-ersättningar för att trissa upp lönsamheten.

Samverkans ekonomi och lönsamt företagande - Ledningsnivå

I fas 2 gäller löpande ekonomiuppföljning med beställaren månadsvis. I det löpande arbetet gäller det att hålla koll på vad som eventuellt kan föranleda en **riktkostnadsändring**, dvs om beställaren lägger till eller drar ifrån något

från det som fanns framme vid tiden för fastställelse av den överenskomna riktkostnaden. En stor chans för er att visa på kompetens och respekt för beställarens plånbok är att vara öppen och varsla i tid, innan ett arbete utförs, vilken merkostnad det bedöms medföra innan arbetet utförs, hellre än att redovisa facit / slutkostnad efteråt. Allt för att ge beställaren möjlighet till

påverkan och ytterst kunna ångra sig om ett visst tillägg visar sig kosta mer än det smakar. Till ekonomiuppföljning ska ni leverera en alltjämnt uppdaterad **slutkostnadsprognos** utifrån genomfört arbete och återstående kostnader. Detta för att tillsammans med beställaren tidigt kunna upptäcka eventuella avvikelser och ta gemensamma beslut om åtgärder.



Slutkostnadsprognosen är ett verktyg för ökad öppenhet kring ekonomin för att skapa trygghet att det inte drar iväg, eller om det finns ekonomiskt utrymme att utöka leveransen om budgeten så tillåter. Finns möjlighet att erbjuda något mervärde för pengarna som finns avsatta för projektet eller kan beställaren göra bättre nytta av pengarna i annat projekt? Ert ansvar för att jobba med kalkyl- och prognosarbete fortlöper under fas 2 för både eventuella ändringar och för att ständigt vara uppdaterad med er **slutkostnad**.

Ett projekt går knackigt, det är uttalat att det ska vara samverkan. Beställarens budget är överskriden, entreprenörernas nekade ÅTA-krav läggs på i hög. Din projektledare rapporterar om läget. Vad gör du?

- A) Säger åt hen att minimera förlusterna, pumpa på med vartenda krav, kom inte med lösningar och kriga för varje ÅTA
- B) Säger åt hen att få till ett möte med projektets samverkansledare och projektledningen och sätta er ner och göra en krisplan för hur ni kommer på rätt köl igen.

Risker och möjligheter:

Under fas 2 är riskerna främst kopplade till projektets framdrift. Att jobbet flyter på enligt tidplan, att projekterade handlingar är tillfyllest, att inköp och leveranser går enligt plan, att samarbetet fungerar ger inte upphov till risk men om det är det motsatta har vi problem. De tidiga riskgenomgångarna där vi kunnat planera åtgärder och förhindra risker ger större chans att vi inte stöter på stora ekonomiska förluster. De risker vi kalkylerat och lagt i en separat riskavsättning kan åberopas när riskerna faller ut under produktionen. I samverkan ligger det stor vikt på att tillsammans försöka hitta möjliga lösningar för att även hämta hem eventuella merkostnader pga risker och inte bara trycka på höjd kostnad. Arbete med gemensamma riskgenomgångar bör fortlöpa även under fas 2. Risker med personalomsättning blir oftast lägre i samverkansprojekt då individerna ser goda möjligheter till personlig utveckling i den generösa lärandemiljön som oftast kommer med öppenhet och delaktighet.

Det förekommer dock att vi inte gjort rätt bedömning av vårt arbete och därmed har "räknat bort oss" redan i fas 1. Den risken bedöms låg men viktigt att inse att förtroendet är starkt kopplat till att vi står för våra ord och handlingar. Dvs vi tar vårt ansvar och genomför projektet med god kvalitet om än vi ser att vår affär inte blir lika lönsam som vi tänkt oss.

Möjligheterna ligger i att göra effektivare arbete, bättre inköp och skapa utrymme för mervärden i projektet. Vi skapar goda relationer som ger ökade möjligheter för framtiden.



Reflektion Tänk på ett projekt som du tycker avslutades på ett bra sätt. Skriv ner i punktform vad som gör att du har denna uppfattning om projektet, var så konkret som möjligt.

Tänk på:

Var en aktiv part genom att ständigt söka optimering för projektets bästa. Ge handlingsutrymme till lämpliga åtgärder, kan både handla om ökad eller minskad total kostnad för projektet.

Visa respekt och ta ansvar för den rikt kostnad man beräknat, inte en självklarhet att man kan ta betalt i alla lägen. Här kan det uppstå situationer när man bör ta ansvar för eventuella egna misstag och inte lasta alla kostnadsökningar på beställaren.



Reflektion En av de viktigaste ekonomiska målen under Fas 2 är att inte överskrida riktkostnaden. Hur ser du på ditt ansvar rörande denna riktkostnad?

Eftermarknadsfas

Eftermarknadsfas

Eftermarknadsfasen är inte heller en vedertagen fas i samverkansprojekt då överlämning till drift och förvaltning ofta är en del av fas 2 och hanteras där. Men vi vill lyfta fram några aspekter ur samverkansperspektiv som landar efter avslutat projekt.

Vad gör man här och varför?

De delar som ingått i entreprenaden har garantiåtaganden som sträcker sig några år efter avslutat projekt. Entreprenörer och underentreprenörer har ansvar för att avhjälpa fel under garantitiden på sådant som utgörs av fel / bristande fackmässighet i projektering (ABT) eller utförande (AB/ABT) ingår i den utsprungliga affären och ska därmed ej utgöra underlag för ytterligare ersättning. Därför är det viktigt att tidigt i projektet skapa samsyn med beställaren om hur parterna ska hantera **ersättning under garantitid**.

Risker och möjligheter

Samverkan handlar om relationer och därför är det extra viktigt att hålla en god ton och samverkansvilja även om projektet inte blivit så framgångsrikt eller ekonomiskt lönsamt som ni hade hoppats på. Det kan finnas en risk att relationerna blir "infekterade" om det framkommer att leveransen på något sätt inte fyller förväntningarna vare sig hos mottagaren eller hos er själva.

Det finns flera möjligheter till utökade uppdrag eller affärer på eftermarknaden för **drift och förvaltning** om vi skapat ett förtroendefullt samarbete. Exempelvis kan det finnas fördelar att ni som leverantör av en installation även får ansvar för driftoptimering eller andra service-åtaganden på funktionsnedgångar av olika slag. Det kan ligga i beställarens intresse att fortsatt vända sig till er vid behov av investering för felavhjälpande underhåll. Om ni som installatör får uppdrag under garantitiden knuten till driften kan ni därigenom både till viss del få betalt för att avhjälpa fel och inte minst förebygga att fel uppstår på grund av bristande skötsel eller liknande. Sådana affärer kan vara mycket värdefullt båda parterna.

Tänk på:

”Håll i och håll ut” är något som gäller för samverkansrelationer. Som i alla relationer kommer ups- and-downs under projektets gång och därför blir det så avgörande att vi tidigt hittat ett förtroende mellan parterna. Då kan vi lyfta våra utmaningar och se dem som gemensamma problem och tillsammans med andra parter arbeta för att hitta bästa lösningar. Ibland är det pengarna som håller på att ta slut och ibland är det andra faktorer. Att dela dessa utmaningar stärker teamet och gör att vi lär oss av de andra parternas utmaningar. Var alltid intresserade av att delta i slutworkshops där fokus sätts på att dra lärdomar från vad som fungerat bra i projektet och vad man skulle kunna göra annorlunda för ännu bättre slutresultat. Dessa lärdomar bidrar till lönsammare affärer i framtiden.



Reflektion Har ditt företag något mål avseende eftermarknaden? Om inte vad skulle ni behöva göra för att ta fram sådant mål?

Checklista Samverkans ekonomi och lönsamt företagande - ledningsnivå

| | Prio | Åtgärd | Ja | Nej | Kommentar |
|---|------|--|----|-----|-----------|
| 1 | O | Har vi god kompetens inom företaget avseende innehållet i AB, ABT och ABK? | | | |
| 2 | R | Har vi förstått anledningen till varför beställaren valt att välja samverkan som affärsform? | | | |
| 3 | R | Har vi en etablerad metod för att arbeta med målsättningar, återkoppling och reflektion med syfte att utveckla våra team och företag? | | | |
| 4 | O | Har vi den kompetens som behövs för att förstå och svara på en anbud avseende ett samverkansprojekt? | | | |
| 5 | R | Har vi kännedom och kunskap om de ekonomiska aktiviteter som vanligen förekommer i den förberedande fasen? | | | |
| 6 | R | Har vi som rutin att i dialog med beställaren skapa samsyn om tolkningar av den ersättningsmodell som beskrivs, exempelvis självkostnad? | | | |
| 7 | O | Har vi säkerställt att all personal är medvetna om vikten av goda relationer och gott rykte både på individ- som företagsnivå? | | | |
| 8 | R | Har vi den erfarenhet och kunskap som krävs för att arbeta med en risk- och möjlighetskalkyl i Fas 1? | | | |

Samverkans ekonomi och lönsamt företagande - Ledningsnivå

| | Prio | Åtgärd | Ja | Nej | Kommentar |
|----|------|--|----|-----|-----------|
| 9 | O | Har vi ett ekonomisystem som kan leverera de funktioner som förväntas när man använder sig av "öppna böcker", exempelvis "tittafunktion"? | | | |
| 10 | O | Har vi säkerställt att våra leverantörer och underentreprenörer arbetar med öppna böcker såsom redovisning av nettokostnader och eventuella rabatter på fakturaunderlag? | | | |
| 11 | R | Agerar vi tillåtande mot personal som uppmärksammar fel i ekonomihantering, exempelvis verifikat, tidssedlar och fakturor? | | | |
| 12 | R | Har vi en intern strategi avseende affärer i eftermarknadsfasen? | | | |
| 13 | R | Har vi ett tantiem/bonussystem för personalen kopplade till lönsamhet som stödjer våra affärer i samverkan? | | | |
| 14 | R | Har vi en företagskultur som innebär att vi väljer enklare material om det blir billigare för kunden, oavsett att ersättningsmodellen är löpande räkning? | | | |
| 15 | O | Ser vi "öppna böcker" som ett verktyg för ökad förståelse, kostnadsmedvetenhet och stärkt förtroende? | | | |

Kommentar till checklisten:

Om det visar sig att du svarat ja på färre än 4 stycken av de obligatoriska punkterna rekommenderar vi att du snarast tar tag i dessa. Chansen att lyckas i en samverkansrelation ökar kraftigt när man har god affärsetik kring samverkansaffärer.

Prioritet: O = obligatoriskt, R = rekommenderas

Modul 4

Frågelista - Stödfunktioner

Inledning

Denna frågelista fokuserar på åtta kategorier av viktiga stödfunktioner eller områden i ett företag. Varför dessa är viktiga att arbeta med i samverkan har även beskrivits i texterna om både "Samverkanskunskap" och "Samverkans ekonomi och lönsamt företagande."

Syftet med listan är att vara en hjälp för den som vill utveckla ett företag till att vara rustat för att vara en framgångsrik aktör i kommande samverkansprojekt.

Beroende på både yttre och inre omständigheter gör man saker i sin takt och efter egna ambitioner. Listan ska ses som ett stöd och inte som en kontroll eller värdering.

Vi är dock övertygade om att den som arbetar igenom listan har det som behövs för att lyckas i framtida samverkansprojekt.

Frågelista - Stödfunktioner

| | Område | Ja | Nej | Kommentar |
|-----|---|----|-----|-----------|
| 1 | HR | | | |
| 1.1 | Finns en strategi avseende rekrytering av nya medarbetare samverkanskompetens? | | | |
| 1.2 | Finns system för kompetensregister på individnivå avseende samverkanskompetens? | | | |
| 1.3 | Har vi ett system som säkerställer att våra medarbetare har relevant utbildning? | | | |
| 1.4 | Finns kunskap och förståelse hos HR-ansvarig vad samverkan innebär? | | | |
| 2 | Ekonomi | | | |
| 2.1 | Kan företaget leva upp till kravet på öppna böcker? | | | |
| 2.2 | Stödjer vårt ekonomisystem öppna böcker i kombination med inköpsrabatter? | | | |
| 2.3 | Har vi en intern process där alla som berörs av öppna böcker vet vad det innebär? | | | |
| 2.4 | Har vi ett ekonomisystem som kan leverera anpassade rapporter? | | | |
| 2.5 | Finns kunskap och förståelse hos ekonomiansvarig vad samverkan innebär? | | | |

Frågelista - Stödfunktioner

| | Område | Ja | Nej | Kommentar |
|-----|---|----|-----|-----------|
| 3 | Ledarskap | | | |
| 3.1 | Finns uttalad och tydlig ledarskapsfilosofi för företaget? | | | |
| 3.2 | Har alla chefer genomgått ledarskapsutbildning? | | | |
| 3.3 | Har vi en struktur för medarbetarsamtal kopplat till samverkansprojekt? | | | |
| 3.4 | Har vi en process som säkerställer rätt person på rätt uppdrag? | | | |
| 3.5 | Har vi en rutin som säkerställer att projektledaren håller uppföljningssamtal med exempelvis yrkesarbetare (YA) i sitt specifika samverkansprojekt? | | | |
| 3.6 | Har vi en process som säkerställer kunskapsöverlämning vid byte av personal i samverkansprojekt? | | | |
| 3.7 | Finns kunskap och förståelse hos våra chefer vad samverkan innebär? | | | |

Frågelista - Stödfunktioner

| | Område | Ja | Nej | Kommentar |
|-----|---|----|-----|-----------|
| 4 | Företagskultur | | | |
| 4.1 | Har vi en dokumenterad och kommunicerad företagskultur i företaget? | | | |
| 4.2 | Har vi en rutin som ser till att alla nya medarbetare får introduktion i vår företagskultur? | | | |
| 4.3 | Genomför vi regelbundet interna mätningar som följer upp vår interna företagskultur? | | | |
| 5 | Kommunikation | | | |
| 5.1 | Har vi någon utsedd ansvarig för vår kommunikation, intern och extern? | | | |
| 5.2 | Har vi en struktur för vår internkommunikation som präglas av öppenhet och prestigelöshet? | | | |
| 5.3 | Har vi en marknadspolicy som stödjer samverkan med andra parter avseende externkommunikation och logotypehantering? | | | |
| 5.4 | Har vi en rutin som säkerställer att våra partners blir uppdaterade med senaste nyheter avseende vårt företag? | | | |
| 5.5 | Om vi fattat ett strategiskt beslut att samverkan är viktigt – syns det i vår externkommunikation? | | | |
| 5.6 | Har vår kommunikationsansvariga samverkanskompetens? | | | |

Frågelista - Stödfunktioner

| | Område | Ja | Nej | Kommentar |
|-----|--|----|-----|-----------|
| 6 | Upphandling & Inköp | | | |
| 6.1 | Har vi den kompetens som behövs för att skriva förfrågningsunderlag med samverkansinriktning? | | | |
| 6.2 | Har vi den kompetens som behövs för att skriva UE-avtal med samverkansinriktning? | | | |
| 6.3 | Har vi en rutin för att hantera krav och öppna böcker i kombination med inköpsrabatter? | | | |
| 6.4 | Har vi en rutin med leverantörer som hanterar rabatter för att få korrekta nettokostnader? | | | |
| 6.5 | Har våra upphandlings- och/eller inköpsansvariga kunskap och förståelse för innebörden av samverkan? | | | |
| 7 | Verksamhetsutveckling | | | |
| 7.1 | Har vi en tydlig och kommunicerad intern rutin/process avseende vår egen projektstyrning av samverkansprojekt? | | | |
| 7.2 | Har vi interna gemensamma startmöten med ett samverkansperspektiv? | | | |
| 7.3 | Har vi rutiner för att hantera intern information kring våra samverkansprojekt? | | | |

Begreppslista

Ett företag rustat för samverkan

AB 04: Allmänna Bestämmelser för byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader.

ABK 09: Allmänna bestämmelser konsultuppdrag

ABT 06: Allmänna Bestämmelser för Totalentreprenad.

Anbudsmarginal: Ett procentuellt påslag vid ett inlämnande av anbud som skall täcka centrala administrativa kostnader samt vinst för entreprenören.

Beställare/Byggherre: Den som för egenräkning utför eller låter utföra byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader.

Bruttomarginal: Fastställd marginal efter projektslut som skall täcka centrala administrativa kostnader samt vinst för entreprenören.

Budgetpris: Uppskattat pris från en entreprenör avseende ett projekt eller moment.

Budgetmodell: En förekommande ersättningsform i samverkansprojekt

Bygghandling: Dokument som styr byggandet, oftast ritningar och tekniska beskrivningar.

Centraladministration: Ingår i entreprenörsarvodet och avser i princip kostnader ”ovanför arbetsplatsen”, det vill säga administrativt och stödjande arbete som normalt utförs på ett huvudkontor eller ett regionalt kontor.

Drift / Förvaltning: Organisation som agerar mottagare av ett samhällsbyggnadsprojekt, kan vara fastighetsägare eller kontrakterad resurs

Entreprenad: Kontraktsarbeten jämte förekommande ÄTA-arbeten.

Entreprenadsumma: Kontraktssumma med justering för tillägg och avdrag samt i förekommande fall belopp avseende indexersättning, allt exklusive mervärdesskatt.

Entreprenör: En person eller ett företag som utför arbeten på entreprenad.

Entreprenörsarvode: Procentuellt påslag beräknat på entreprenörens kostnader enligt AB/ABT.

Externa projekt: Projekt med en beställare utanför det egna företaget eller koncernen.

Förfrågningsunderlag: Det underlag som beställaren tillhandahåller för utarbetande av anbud.

Kontraktssummor: I kontraktshandlingarna angiven ersättning för kontraktsarbetena, exklusive mervärdesskatt.

Nettokostnad: Självkostnad + vinstmarginal

Omsättning: Sammanlagda intäkter från sålda varor och utförda tjänster under en viss period.

Programhandling: Beskrivning av verksamhetens behov och krav.

Begreppslista

Relationshandling: Uppdatering av bygghandlingar med eventuella justeringar motsvarande verkligt utförande

Rimlighetskalkyl: En bedömning av vad arbetet med en Programhandling kommer att kosta

Riktkostnadskalkyl: Kostnaden för att färdigställa entreprenaden där både färdigprojektering till bygghandling samt produktion ingår.

Riktkostnadsändring: En prisändring beroende på tillkommande eller avgående arbeten, avhängigt av avtalet.

Risk och Möjlighetskalkyl: Lista på kalkylerade risker och möjligheter.

Självkostnad: En persons eller produkts direkta och indirekta kostnader, exempelvis lön och nödvändiga verktyg. Behöver definieras i varje projekt.

Slutkostnad/Slutavräkning: Slutlig verifierad självkostnad för färdigställandet som genomförs när entreprenaden färdigställts och alla besiktningsanmärkningar avhjälpats. Utfallet läggs till grund för eventuell bonusberäkning om så avtalats

Slutkostnadsprognos: Bedömning av slutligt verifierade självkostnader som löpande jämförs mot avtalad riktkostnad med de justeringar av riktkostnad som överenskommits. Prognosen ska inkludera samtliga underentreprenader samt grunda sig på underbyggda, fackmannamässiga, kalkyler och erfarenhet av likande arbeten

Systemhandling: Handlingar som ligger till grund för en kostnadskalkyl, ger en bild av den planerade byggnaden dess konstruktiva utformning samt tekniska installationssystem.

Timpris: Avser ett pris per timme för en resurs (exempelvis en yrkeskategori eller ett hjälpmedel) under en viss tid oavsett hur mycket arbete som utförs under den tiden.

Täckningsbidrag: Definieras som särintäkter minus särkostnader.

Vinstmarginal: Anger företagets vinst i förhållande till omsättning

Totalentreprenad: Entreprenad eller del av entreprenad där entreprenören i förhållande till beställaren svarar för projektering och utförande.

UE: Underentreprenör, den som inom arbetsområdet utför entreprenad åt huvudentreprenören.

Utförandeentreprenad: Entreprenad eller del av entreprenad där beställaren svarar för projektering och entreprenören svarar för utförande.

ÄTA: Ändrings-, tilläggs- och avgående arbeten.

Öppna böcker: Entreprenören ska ha ett projektspecifikt och lättförståeligt kostnadsredovisningssystem separerat från Entreprenörens övriga verksamhet och andra entreprenader. Samtliga kostnader dvs upplupna, fakturerade och prognostiserade självkostnader på detaljnivå ska framgå. Kostnadsredovisningen ska vara tillgänglig för Beställaren utan anfordran.