

UTVECKLINGSPROJEKT SAMVERKANSKUNSKAP, DEL 1

Samverkanskunskap på ledningsnivå – ”Ett företag rustat för samverkan”

Michael Kruse & Märith Bodaxell

2021-06-28

FÖRORD

Detta projekt har finansierats av Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond (SBUF), Elteknikbranschens Utvecklingsfond (ETU) och Installatörsföretagen. Vi vill tacka alla som ställt upp på intervjuer och alla som svarat på våra frågor. Vi vill även tacka deltagarna i referensgruppen för hjälp och vägledning i förstudien och i detta projekt.

Referensgrupp:

Robert Thuresson	Teknikservice
Jarl Cornell	Assemblin
Joakim Jörenius	Elektrocentralen
Johnny Petré	Bravida
Liselotte J Bate	Midroc
Magnus Lindh	Nymans El
Peter Hjerpe	JN El Installatörer
Reijo Mustonen	Ohmegi Elektro
Hans Heldring	INSU
Terese Kuldkepp	Incoord
Tommy Lenberg	Byggherrarna
Anders Gustin	Installatörsföretagen
Hans Nyblom	Installatörsföretagen

Projektledare, juni 2021

Michael Kruse

SAMMANFATTNING

Projektets syfte är att höja kunskapen om samverkan samt utveckla enkla verktyg kring arbetssättet samverkan för Installatörsföretagens medlemsföretag.

Målet är att den som läser de ingående modulerna och reflekterar över innebörden för företaget med hjälp av tillhörande checklistor ska vara väl rustad för att vara en intressant partner i framtida samverkansprojekt.

Ambition är att få läsaren att öka medvetandet om ”att arbeta i samverkan” är ”mer än 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
- 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

I alla sammanhang där människor ska arbeta tillsammans exempelvis enligt ovanstående har ledarskapet stor betydelse. 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.

Vi har som ambition att ge läsaren översiktlig förståelse avseende samverkans ekonomi lönsamt företagande på ledningsnivå i syfte att om att samverkansformen påverkar synsättet på affären och översiktliga ekonomiska aktiviteter. Att driva verksamhet i samverkan kan behöva nya affärsmodeller.

Till varje modul har vi även tagit fram en checklista som ska ses som en hjälp att utvärdera företagets ”mognadsgrad” avseende förutsättningarna att lyckas i en samverkansrelation.

Materialet avslutas med en frågelista kring 8 huvudområden som ska ses som en hjälp till att utveckla ett företag som är rustat för samverkan.

INNEHÅLL

1. BAKGRUND	4
2. SYFTE	5
3. METODIK	6
4.1 SAMVERKANSKUNSKAP LEDNINGSNIVÅ	7
<i>Samverkan och organisationens förutsättningar</i>	7
<i>Ledarskap</i>	8
<i>Planering</i>	8
<i>Stöd</i>	9
<i>Utvärdering och förbättring av prestationen</i>	9
<i>Frågelista</i>	9
4.2 SAMVERKANSEKONOMI & LÖNSAMT FÖRETAGANDE	10
<i>Samhällsbyggnadsprojekt i samverkan</i>	10
<i>Beställarens valmöjlighet innan upphandling</i>	10
<i>Dina valmöjligheter, synen på er verksamhet och dess värde för andra</i>	10
<i>Faser i ett samverkansprojekt</i>	10
<i>Installatörens roll som underentreprenör vs huvudentreprenör</i>	10
<i>Installatörens roll i andra samverkansrelationer</i>	11
<i>Personalhantering</i>	11
<i>Prestationsutvärdering</i>	11
<i>Ekonomiska aktiviteter</i>	11
<i>Förberedande Fas</i>	11
<i>Fas 1</i>	12
<i>Fas 2</i>	12
<i>Eftermarknadsfas</i>	13
<i>Frågelista</i>	14
4.3 STÖDFUNKTIONER	15
<i>Frågelista</i>	15
5. KÄLLFÖRTECKNING.....	16
Litteratur	16
6. PROJEKTLEVERANS.....	16
Bilaga	16

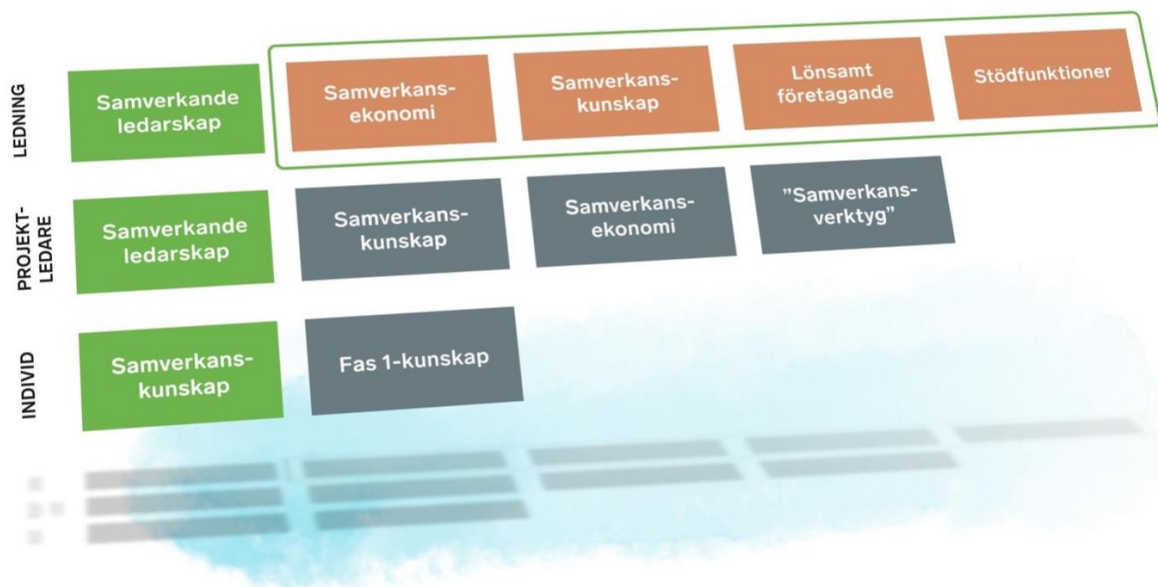
1. BAKGRUND

Under 2019 genomfördes en förstudie, ”Installatörsföretag med Samverkan som arbetsform” med syfte att kartlägga marknadens syn på installatörsföretagens roll i framtida samverkansprojekt och vilka områden som ett utvecklingsprogram skulle kunna innehålla.

Resultat av förstudien var bland annat att den identifierade ett antal utvecklingsområden:

- kunskap om samverkan, behov av utbildning
- affärsstrategi och organisation
- personlighet och kompetens
- att medarbetarna har lämplig erfarenhet för projektet
- ledarskap.

Mot den bakgrunden har vi i detta projekt tagit fram ett material som kommer att användas som guide. Det ska bli tydligare för installatörerna att förstå vad det innebär att arbeta i samverkansrelationer. 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. En väg för utveckling är att använda samverkan som arbetsform. Att samverka med andra parter gör det möjligt att skapa ”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. Delprojektet som helhet består av fyra moduler: Samverkanskunskap, Samverkans ekonomi och Lönsamt företagande samt Stödfunktioner.



2. SYFTE

Projektet gick ut på att höja kunskapen om samverkan samt utveckla verktyg kring arbetssättet samverkan för IN´s medlemsföretag. Målet är att den som tagit till sig materialet och använt de olika checklistorna som projektet levererar är väl rustad för att vara en intressant partner i framtida samverkansprojekt. De företag som har kunskap och vilja kommer bli intressanta parter att ha med redan i projekteringsfasen av ett projekt (fas 1) där man har möjlighet att med sin kompetens att påverka slutresultatet. Detta är en stor skillnad mot idag där många installatörer vanligtvis kommer in först i produktionsdelen av ett projekt (fas 2).

Att ha god kunskap om samverkan skapar förutsättningar för att installatörerna får en annan roll mot idag. Paketeringen av det här första delprojektet möjliggör framför allt att höja kompetensen hos företagsledningen avseende:

- Samverkansprojekt
- Lönsamt företagande
- Samverkans ekonomi
- Stödfunktioner
- Ledarskap
- Kundnytta

Projekt syftar till att höja den generella kompetensen om Samverkan. Företagsledningen hos installationsföretaget kommer få kunskap om vad som krävs för att vara en seriös och aktiv spelare i framtida samverkansprojekt.

Projektet som helhet riktar sig mot alla Installatörer som är intresserade av att arbeta i samverkan med andra aktörer. Det kommer även att bidra till ökad förståelse för ledarskapets betydelse för framgångsrika affärer och långsiktiga relationer.

3. METODIK

Projektet har genomförts under perioden maj 2020 tom juni 2021.

Projektet tillsattes av en styrgrupp med projektägare från Installatörsföretagen. Till projektledning utvaldes externa konsulter med expertkunskap om samverkansledning i samhällsbyggnadsprojekt samt SS-ISO44001, Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan. För att knyta installatörsperspektiv till arbetet utvaldes ett antal nyckelpersoner att ingå i projektets referensgrupp.

Arbetet har delats upp i moduler och referensgruppen har under gemensamma digitala möten/workshops involverats i arbetet. Därutöver har vissa arbetsmoment delegerats till mindre arbetsgrupper för input. Varje modul har avslutats med remissutgåvor till referens- och projektstyrgrupp.

Inför projektavslut har vi även erbjudit referensgruppen tid för dialog och rådgivning genom att avsätta en förmiddag till deras förfogande genom det vi kallade ”Öppen skärm”. Ett digitalt alternativ till Öppet hus, då arbetet genomförts under pågående Covid-19 pandemi.

4. MODULER

4.1 Samverkanskunskap Ledningsnivå

Ambition med denna modul är att öka medvetandet om ”att arbeta i samverkan” är ”mer än 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
- 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

Modulen Samverkanskunskap Ledningsnivå innehåller följande:

Samverkan och organisationens förutsättningar

Avsnittet innehåller delar såsom;

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 samverkansstandarderna. Definitionen lyder: Samverkan är ”två eller fler organisationer som arbetar tillsammans för ömsesidiga fördelar och ökat värde”.

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

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 man ställa sig några viktiga frågor innan de går vidare i huruvida samverkan är en modell för dem eller ej och i vilka relationer samverkan kommer till sin rätt utifrån kärnverksamheten.

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

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 stå enade bakom ett beslut.

Kulturell medvetenhet

Kulturell medvetenhet innebär förmågan att se utanför oss själva och vara medvetna 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”.

Självledarskap

Fler och fler företag står idag inför nya utmaningar på grund av samhällsbyggnadsbranschens teknologiska utveckling samt marknadens krav på nya 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.

Planering

Så gott som allt vi gör på arbetet kräver någon form av planering, så även våra samverkansinitiativ. Det vi lyfter i avsnittet om planering är:

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

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. I avsnittet beskriver vi de huvudområden vi anser att man bör ha medvetenhet om samt strukturer att omhänderta, exempelvis:

- Styrning och Processer
- Kompetens
- Beteenden och attityder
- Skapa medvetenhet i den egna organisationen
- Kommunikation och informationsstöd

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 teamen 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.

Checklista

Exempel på innehåll i checklistan

IN Installatörs företagen					
Checklista Samverkanskunskap ledningsnivå					
	Prio	Åtgärd	Ja	Nej	Kommentar
1	O	Ingår partnering samverkan i vårt företags strategi- och affärs mål?			
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 in-utbildning avseende samverkan?			
9	O	Har vi definierat företagets värdegrund?			

Prio:
O = obligatoriskt, R = rekommenderas

4.2 Samverkans ekonomi & Lönsamt företagande

Modulen 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 i ett projekt genom att placera in dem i en tidslinje från start till mål där stegen är kopplade till ekonomiplanering och ekonomistyrning. Nedan beskriver vi kort vad respektive avsnitt i modulen Samverkans ekonomi & Lönsamt företagande innehåller.

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. I det här avsnittet belyser vi hur samverkansformen är kopplad till utförande- eller totalentreprenader.

Beställarens valmöjlighet innan upphandling

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

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

Som aktör behöver man vara medveten om sin strategi för samverkan. När man ska välja att svara på anbudet och när man 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 ens egna affärs mål. 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.

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.

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 för de flesta installatörer och där man 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 de kommer in i projektet eller hur mycket installatören erbjuder att dela av sin spetskompetens kring produkten.

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.

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.

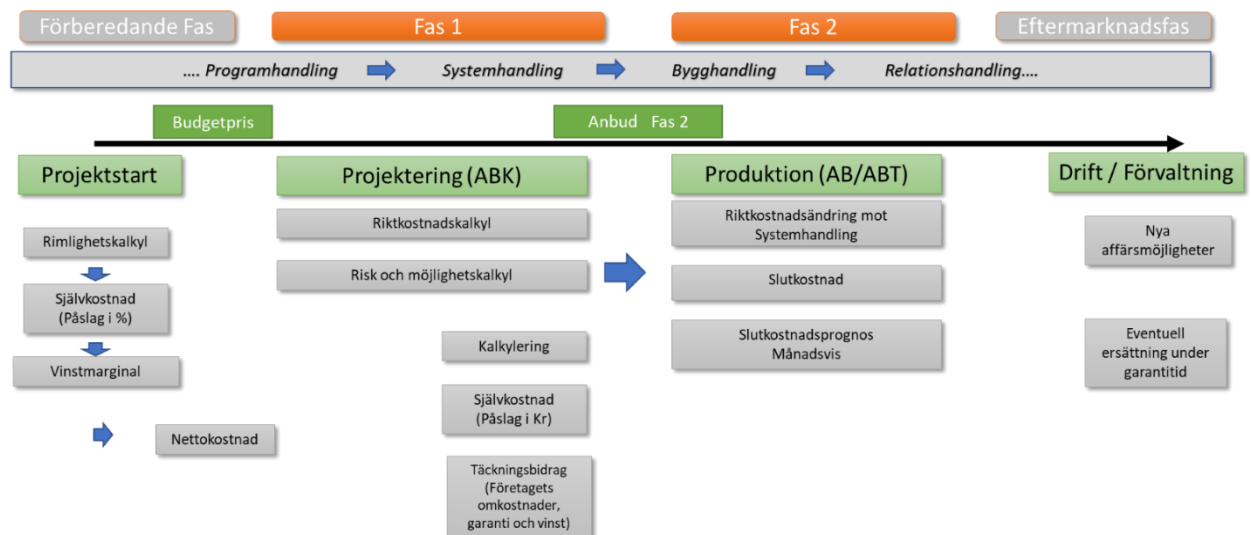
Prestationsutvärdering

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.

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. Nivån hålls övergripande för att skapa medvetande om vad och varför för ökad förståelse. Hur man går till väga för att genomföra varje moment belyses inte i detta material.

Tidsaxel projekt – ekonomiska aktiviteter



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 affärsmål. Ingången till projektet kan ske på olika vis, vanligen genom upphandling via anbudsförfarande 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.

Risker och möjligheter:

I detta tidiga skede kan risker och möjligheter spegla hur vida man "tror" på både upplägg och utförande. Tidigare erfarenheter ger ofta en indikation på om detta kan bli en bra affär eller om man gör klokt i att avstå.

Tänk på:

Kommer man in under en förberedande uppstartsfas så handlar det mest om relationer både på individ och företagsnivå baserat på rykte och tidigare uppdrag, referenser. Redan här startar det viktiga relationsbyggande förtroendet mellan parterna där ekonomihantering kan vara en kritisk faktor.

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.

Vad gör man här och varför?

Kontraktssunderlag till denna fas är oftast ett budgetpris, dvs en grov uppskattning på sin 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.

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.

Tänk på:

Kommer man in under Fas 1 har man stor möjlighet att påverka projektets ekonomi, bland annat tack vare tidigare erfarenhet och specialistkompetens.

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.

Vad gör man här och varför?

Kontraktunderlag till denna fas är oftast en beställningsskrivelse för entreprenadkontrakt där installatören lämnar anbud baserat på sin del i den överenskomna riktkostnaden.

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 och inte utgör upphov till risk men om det är det motsatta har vi problem.

Tänk på:

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

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). Sådant ingår i den ursprungliga 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 parterna 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 leverantören.

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 man tidigt hittat ett förtroende mellan parterna.

Checklista

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?			

Prioritet: O = obligatoriskt, R = rekommenderas

4.3 Stödfunktioner

Frågelista

I denna modul levereras en frågelista som fokuserar på åtta av vanligaste kategorierna av stödfunktioner eller områden i ett företag. Varför dessa är viktiga att arbeta med i samverkan har även beskrivits i 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.

Nedan följer ett exempel på frågelistan.

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

5. KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

SS-ISO44001 Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan,
utgiven av Svenska Institutet för standarder, SIS

Partneringboken, När, hur och varför drivs samverkansentreprenader John Hane och Malin
Österberg, utgiven av Svensk Byggtjänst

6. PROJEKTLEVERANS

Bilaga

Alla dokument sammanställda som fyra olika PDF:er vilka biläggs slutrapporten.

Modul 1

Modul 2-3

Modul 4 Frågelista

Checklista modul 1

Checklista modul 2-3

Begreppslista