

BYGGINDUSTRIN

INSIKT

3 maj 2019

Innehåll

1. Ny standard ska ge bättre samverkan
2. Här är fördelarna med ISO 44001
3. "Samverkan drivs också av den digitala utvecklingen"
4. Standarder som styr bygg



Hur kan du som byggaktör nå hela vägen fram till ett lyckat samverkansprojekt? Att följa ISO 44001 kan vara ett sätt.

Ny standard för bättre samverkan

INSIKT. Många söker verktyg för att bli bättre på samverkan. Att följa ISO 44001, ett ledningssystem för affärsrelationer i samverkan, kan vara en väg att gå.

Det finns en grupp eldsjälar som gärna vill att samverkan, partnering, tar ett rejält kliv framåt inom svenskt byggande. John Thorsson, NCC, är en av de entusiastiska och är ordförande i en kommitté hos Swedish Standards Institute (SIS) som arbetat med frågan sedan 2015.

– Vi har inställningen att de som arbetar strukturerat med samverkan blir bättre på det än de som inte gör det, säger han.

Läs mer: [SS-ISO 44001 Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan.](#)

Kommittén för SS-ISO 44001:2017 Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan var färdig med arbetet med den internationella standarden 2017. Ledningssystemet, som standarden utgör, baseras på en modell som går igenom

hur organisationer systematiskt identifierar, förbereder och driver framgångsrika affärsrelationer i samverkan. Standarden riktar sig till företag i alla branscher, men hittills är det bara aktörer från byggbranschen som har engagerat sig.

– Organisationer som talar samma språk har lättare att förstå varandra. Genom ett ledningssystem som ISO 44001 och medföljande vägledande standarder får bygg och andra branscher ett verktyg som tillgodoser just det, förklarar John Thorsson.

Läs mer: [Här är byggarna som är engagerade i kommittén.](#)

Han påpekar att det i Sverige finns många enskilda exempel på lyckade samverkansprojekt inom bygg, men också många som inte har lyckats.

– Ibland har man gett sig in i det på felaktiga premisser, ibland har man haft för olika syn på vad man ska samverka kring, ibland har man inte jobbat tillräckligt med att bygga en samverkande kultur. Det har alltför ofta varit en enskild projektstrategi eller upphandlingsstrategi istället för en genomgripande affärsstrategi, säger John Thorsson.

Det räcker enligt honom inte att några få företag har kapacitet att jobba professionellt i samverkan. För att få full effekt behöver fler aktörer fördjupa sina kunskaper. Att jobba systematiskt, via ledningssystemet ISO 44001, kan då vara en väg att gå.

– Standarden gör det lättare att jobba tillsammans och det gynnar också affärerna. Men samverkan är svårt. Det adderar ett lager av komplexitet. Du ska därför inte samverka med andra organisationer om du inte har en plan för hur du och partnern ska kunna tillföra er själva och den andre värde genom att arbeta ihop, säger John Thorsson.

ISO 44001 är klar sedan 2017 men kommittén jobbar vidare. Under 2019 presenteras vägledningsdokumenten ISO 44000 och ISO 44002. Därefter kommer ISO 44003 med fokus på hur små och medelstora företag lättare kan börja jobba med samverkan.

Johanna Åfreds, reporter Byggindustrin, johanna@byggindustrin.se

NYHETER



John Thorsson är ordförande i en kommitté hos Swedish Standards Institute (SIS) men arbetar till vardags på NCC.

Foto: Sten Jansin

Här är fördelarna med ISO 44001

INSIKT. Vi bad John Thorsson, ordförande i en kommitté hos Swedish Standards Institute (SIS) som arbetat med den nya standarden för samverkan, ISO 44001, att lista fördelarna med den. Både ur den enskilda organisationens perspektiv och för branschen som helhet.

För den enskilda organisationen:

1. Ni får ut mer av varje samverkansinitiativ.
2. Det blir tydligt när och hur samverkan stödjer företagets/organisationens affärsidé och hur ni förbereder och genomför samverkan.
3. Ni får kvalitetssäkrade processer för att stödja samverkan.

4. Rätt beteenden hos ledare och medarbetare.
5. Ni blir en mer kompetent, effektiv och attraktiv samverkanspartner på marknaden.

För branschen:

1. Gemensamt språk för samverkan.
2. Fokus på ömsesidiga fördelar och ökat värde.
3. Fler lyckade och färre misslyckade samverkansinitiativ.
4. Fler samhällsbyggare som kan och får möjlighet att arbeta över traditionella gränser för ökad innovation och större samhällsnytta.
5. Eftersom ISO 44001 följer samma grundstruktur som andra ledningssystem enligt ISO så möjliggör det en effektiv implementering och god tillgänglighet för många i branschen.

Johanna Åfreds, reporter Byggindustrin, johanna@byggindustrin.se

NYHETER



Anna Kadefors är professor i fastighetsförvaltning på KTH och har även en gästprofessur på Chalmers, där hon leder den nationella forskningsmiljön Procsibe som fokuserar på upphandling i samhällsbyggandet.

Foto: Ulrika Ernström

"Samverkan drivs också av den digitala utvecklingen"

INSIKT. Samverkan, eller partnering, ses som ett sätt att nå ökad effektivitet och innovation inom byggandet. Men hur står det till med samverkan inom svensk samhällsbyggnad idag? Anna Kadefors har svaren.

Anna Kadefors är professor i fastighetsförvaltning på KTH och har även en gästprofessur på Chalmers, där hon leder den nationella forskningsmiljön Procsibe som fokuserar på upphandling i samhällsbyggandet. Hon har forskat om samverkan i byggande och förvaltning sedan 1990-talet och har skrivit en avhandling om konflikter i traditionella kontrakt. Dessutom har hon på senare år ingått i den svenska kommittén som arbetat med att ta fram standarden ISO 44001, ett ledningssystem för affärsrelationer i samverkan. Tidningen Byggindustrin ringde upp henne med frågan om hur det står till med samverkan inom svensk samhällsbyggnad idag?

– Samverkan – eller partnering – har diskuterats sedan 1990-talet som ett sätt att öka effektivitet och innovation inom byggandet. På hussidan står samverkan för en stor del av marknaden idag. Det finns mycket erfarenheter och många goda exempel men arbetssätten är fortfarande ganska individ- och projektbaserade. Trots att det handlar om affärskritiska processer behandlas de oftast inte på det viset från ledningsnivå, vare sig av beställare eller entreprenörer. Det är heller inte ovanligt att samverkan används av fel skäl: som ett sätt för beställare att få anbudsgivare eller för entreprenörer att marknadsföra sig utan att ha tillräckligt mycket kunskap. Naturligtvis med risk att det går ut över resultatet. Nu ser vi att samverkan också drivs av den digitala utvecklingen, och eftersom många svenska

företag åker till Kalifornien på utbildning hör man ofta begreppet Integrated Project Delivery, som är en form av samverkan från USA.

Samverkan har inte slagit igenom lika mycket inom infrastruktur, varför?

– Infrastruktur ligger helt klart efter bygg och man verkar ha svårt att lära mellan dessa sektorer, också inom samma företag. Det finns en del som skiljer, exempelvis att det finns en dominerande beställare, Trafikverket, och om de inte tar tag i det på allvar så blir det svårt för de andra att göra de investeringar som behövs. En annan skillnad är att inom infrastruktur så är aldrig slutkunden med i processen och då saknas en drivkraft. Det är andra typer av risker och tillståndsprocessen är mer komplicerad. Men i andra länder har infrastrukturens sida snarast varit föregångare så det är egentligen inga bra förklaringar. Kanske ligger problemet på en annan nivå, politiskt är ansvaret för byggandet väldigt splittrat och jag tror inte att det finns så många på departementsnivå som kan byggupphandling.

Finns det något föregångsland för samverkan inom samhällsbyggnad?

– Storbritannien har jobbat med det länge. Rapporten Rethinking Construction som kom 1998 kopplades till ett förändringsinitiativ med lokala noder runt om i landet. Nu heter den verksamheten Constructing Excellence. Överhuvudtaget har den brittiska staten varit aktiv i att främja samverkan. De har gått in och rekommenderat samverkan och tidig entreprenörsmedverkan och till och med definierat olika genomförandeformer. Sedan några år finns en strategi för att öka den statliga beställarkompetensen och använda beställarmakten för att driva utveckling mer systematiskt i hela sektorn. Samverkan är en central del i detta. Det finns också flera olika avtalsmallar för partnering, och här har både arkitekternas och ingenjörernas organisationer varit aktiva. De har helt enkelt jobbat mer med den strukturella nivån där. ISO 44001 baseras på en brittisk standard för affärsrelationer i samverkan, BS 11 000.

Hur skiljer sig Storbritannien från Sverige?

– Jag skulle säga att högstanivån på samverkan idag är högre där än i Sverige. Ett exempel är deras sätt att välja ut personal som ska jobba i stora partneringsprojekt där det hålls workshops med flera parallella team från olika anbudsgivare. De får lösa olika uppgifter tillsammans samtidigt som de observeras av beteendevetare. Det är en grundlig och resurskrävande process som mynnar ut i att ett av teamen tilldelas kontraktet. Det ska sägas att det finns en del kritik mot detta, men jag tycker att det är intressant att ta till sig erfarenheterna. Ytterligare ett exempel är att man fokuserar mer på utbildningar för att förbereda för olika roller, det ingår i standarden. Jag har också fått intrycket att de som jobbar som partneringledare i Storbritannien är mer erfarna. Detta jämfört med Sverige där partneringledarna inte fått samma tyngd, det har ofta varit ganska unga personer eller beteendevetare utan djupare kunskap om byggkontrakt, och de har mest ansvarat för att organisera och leda workshops. Men samtidigt är variationen större i Storbritannien, det finns fler små företag som säkert inte är så duktiga. Jag skulle säga att Sverige idag ändå har en samsyn på en basnivå för hur man arbetar med samverkan. Och det går framåt i öar, man arbetar mer med strategisk partnering och entreprenörerna fokuserar på att bli riktigt duktiga inom vissa segment, som sjukhus.

När kom tankarna om samverkan på allvar till svensk byggbransch?

– Om man går riktigt långt tillbaka så är det kopplat till trenden att outsourca och privatisera olika verksamheter. Då uppstod koordinations- och förtroendeproblem över kontraktsgrensarna och behovet av en kompetent och aktiv beställare ökade. Det japanska kvalitetstänket med ständiga förbättringar och leverantörssamverkan i bilindustrin ligger bakom mycket av utvecklingen i Storbritannien. Danska staten inspirerades av Re-thinking Construction i början av 2000-talet och NCC inspirerades i sin tur av sin danska gren när de lanserade partnering mer brett i Sverige. Men beställarna var egentligen ännu tidigare, exempelvis jobbade Landstinget i Karlstad och en del enskilda projektledare med samverkan redan på 90-talet.

Vilket är skälet till att mer strukturerade modeller för samverkan inte slagit igenom ännu mer?

– Man samverkar mycket kring olika frågor inom byggandet, men förvånansvärt lite när det gäller hur man ska driva samverkan i affärsrelationer. Sverige är ett litet land och många i branschen känner varandra. De personliga egenskaperna och relationerna projektledarna emellan är viktiga och därför har vi klarat att hålla en hyfsad nivå trots att strukturerna för samverkan på företagsnivå kanske är svagare än i en del andra länder. Vi har en tillitsbaserad styrning, även inom den offentliga förvaltningen. Utmaningen i Sverige är att bevara den decentraliserade beslutsstrukturen med folk som vågar fatta egna beslut långt ner i leden - som man ofta strävar efter i andra länder - samtidigt som vi lägger till det goda med ett strukturerat lärande och styrsystem på företagsnivå. Men det kräver en lite ny syn på projektledarrollen och att man bygger upp kunskapen om samverkan och byggupphandling i allmänhet högre upp i organisationerna.

Vad kan standarden ISO 44001 bidra med anser du?

– ISO 44001 gäller alla branscher men i den svenska ISO-kommittén är det faktiskt bara organisationer från byggsektorn med. Anledningen är att man ser ett behov av att tydliggöra olika delprocesser inom samverkan för att bli bättre på att driva utveckling och bedöma samverkanskompetens hos olika företag. Vi ser att olika personer har helt olika syn på vad samverkan innebär och det skapar stora affärsrisker för deras samarbetspartners. Då kan standarden vara en bra grund för att skapa förståelse hos företagsledningen för vad det är som behöver utvecklas. Standarden beskriver vilka strukturer, resurser och processer som behövs på företagsnivå. En annan fördel är att standarden inte bryr sig om samverkan kallas partnering, IPD, ECI, allianser eller något annat, utan går rakt på kärnprocesserna. ISO-kommittén i sig är ett värdefullt forum, det är den enda grupp som samlar aktörer med hög kunskapsnivå från hela sektorn för att driva ett gemensamt utvecklingsarbete inom samverkan.

Johanna Åfreds, reporter Byggindustrin, johanna@byggindustrin.se

NYHETER



Vi presenterar listan med byggbranschens viktigaste standarder.

Standarder som styr bygg

INSIKT. Byggindustrin kontaktade Swedish Standards Institute, SIS, och bad dem lista några av de viktigaste standarderna som gäller byggbranschen.

- EN 15804:2012+A1:2013/A2, Hållbarhet hos byggnadsverk - Miljödeklarationer - Produktspecifika regler: [Läs mer här](#).
- ISO 50001 Energiledningssystem - Krav med vägledning för användning: [Läs mer här](#).
- SS-EN 12845 Brand och räddning - Fasta släcksystem - Automatiska sprinklersystem - Utförande, installation och underhåll: [Läs mer här](#).
- Eurokoder (gemensamma europeiska dimensioneringsreglerna för bärverk): [Läs mer här](#).

- Även handböckerna "Bygghandlingar 90" som refererar till standarder är viktiga: [Läs mer här](#).

Johanna Åfreds, reporter Byggindustrin, johanna@byggindustrin.se

BYGGINDUSTRIN



[Klicka här](#) för att avregistrera dig från nyhetsbrev.

Byggindustrin, Görwellsgatan 30, 113 90 Stockholm
Chefredaktör och ansvarig utgivare: **Anders Carlén**