



MÄLARDALENS HÖGSKOLA

*Akademien för hållbar samhälls-
och teknikutveckling*

EXAMENSARBETE 15 HP

Rutiner vid upphandling av leverantörer och underentreprenörer

En studie av Kv. Mimer 5

Examensarbete vid Mälardalens Högskola
i samarbete med ByggPartner

Utfört av Mattias Lindström

Västerås, 2010-08-03

ABSTRACT

In a design and build contract, it is usually a construction company that has the overall responsibility for the execution of a construction project. When one company does not hold all the skills needed to manage the construction project itself, they need special knowledge in the form of suppliers and subcontractors.

This degree project examines how ByggPartner, through a case study of a construction project in Västerås, is working with purchase of suppliers and subcontractors. The aim has been to see how the contracting suppliers and subcontractors perceived ByggPartners practice in purchase and how the work itself has worked out at the construction site and then suggest improvements.

The case study consisted mostly of interviews with selected subcontractors and suppliers. These interviews were compared with how ByggPartner themselves believe that they are working with the contracts today. After the interviews, there were a series of conclusions drawn up under the themes: Quality, Administrative, Responding, Information in the specifications, prioritization of tenders, Planning and Operation.

The conclusions, which are addressed to ByggPartner, contain proposals on how they can improve their approach in the procurement of suppliers and subcontractors. ByggPartner have many good reviews in these topics and especially in the subject regarding responding, where ByggPartner staff is highly praised. Some of the suggestions mentioned in the conclusions include the importance of being associated with quality, more support to improve the existing computer skills, an increase in labor management, better control of adjacent activities at the construction site and a proposal on how ByggPartner could work after an entirely different approach.

Keywords: Purchase, tender, design and build contract, subcontractors, suppliers.

FÖRORD

Detta examensarbete är den avslutande delen inom högskoleingenjörsprogrammet i byggnadsteknik vid Mälardalens Högskola. Examensarbetet som behandlar upphandlingsprocessen inom produktion är genomfört på Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling. Arbetet är utfört på en fallstudie av upphandlingsprocessen till ett byggprojekt hos ByggPartner.

Jag vill först och främst tacka Pär Lindh, Jukka Alila och Torbjörn Ljungkrantz från ByggPartner för den tid och kunskap som de bidragit med till detta examensarbete. Jag vill dessutom rikta ett stort tack till alla representanter ifrån de underentreprenörer och leverantörer som deltog i intervjuerna.

Slutligen vill jag tacka min examinator Torbjörn Johansson som i sista stund gick med på att granska detta arbete då den ursprungliga examinatorn inte kunde slutföra sin uppgift.

Västerås, den 3 augusti 2010.



Mattias Lindström

SAMMANFATTNING

I en totalentreprenad är det oftast ett byggföretag som har det totala ansvaret för utförandet av ett byggprojekt. Då ett och samma företag inte innehar all kompetens som krävs för att klara av byggprojektet helt själva behövs det specialkunskap i form av leverantörer och underentreprenörer.

Detta examensarbete undersöker, genom en fallstudie av ett byggprojekt i Västerås, ByggPartners arbetssätt vid upphandlingar. Syftet har varit att se hur de upphandlade leverantörerna och underentreprenörerna uppfattade Byggpartners rutiner vid upphandlingen samt hur själva arbetet har fungerat ute på byggarbetsplatsen för att sedan föreslå förbättringar.

Fallstudien bestod till störst del av intervjuer med utvalda underentreprenörer och leverantörer. Dessa intervjuer jämfördes med hur ByggPartner själva anser att de arbetar med upphandlingar idag. Efter intervjuerna har en rad slutsatser tagits fram inom ämnena: Kvalité, Administrativt, Bemötande, Information i förfrågningsunderlaget, Prioritering av anbud, Projektering och Arbetssätt.

Slutsatserna, som riktar sig till Byggpartner, innehåller förslag på hur de kan förbättra sitt arbetssätt i upphandlingar av leverantörer och underentreprenörer. Inom många av dessa ämnen som presenteras får ByggPartner bra omdömen och då framförallt inom ämnet bemötande där ByggPartners personal får mycket beröm. Några av de förslag på förbättringar som nämns i slutsatserna är bland annat vikten av att bli förknippade med kvalité, mera stöd i att förbättra befintliga datorkunskaper, en utökning av arbetsledningen, bättre kontroller av intelligande verksamheter vid byggarbetsplatsen och ett förslag på hur ByggPartner skulle kunna arbeta efter ett helt annat arbetssätt.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING.....	4
1.1	Bakgrund.....	4
1.2	Syfte	5
1.3	Mål.....	5
1.4	Problemformulering	6
1.5	Avgränsningar	6
1.6	Rapportens upplägg.....	7
1.7	Metod	8
1.7.1	Litteraturstudier	9
1.7.2	Intervjuer med ByggPartner.....	9
1.7.3	Intervjuer med leverantörer och underentreprenörer.....	10
2	LITTERATURSTUDIE	11
2.1	Totalentreprenad.....	11
2.1.1	Tillämpningen av en totalentreprenad	11
2.1.2	Beräkna anbud till en totalentreprenad	13
2.1.3	Alternativ till en totalentreprenad.....	13
2.2	Underentreprenörer i en totalentreprenad	14
2.2.1	Upphandlingar av underentreprenörer	14
2.2.2	Standardavtal	15
2.2.3	Underentreprenören i byggskedet.....	16
3	PRESENTATION AV BYGGPARTNER OCH KV. MIMER 5.....	18
3.1	ByggPartner	18
3.1.1	Historik	18
3.1.2	Beskrivning av företaget.....	18

3.2	Kv. Mimer 5.....	19
3.2.1	Historik	19
3.2.2	Beskrivning av byggprojektet	20
4	BYGGPARTNERS RUTINER VID UPPHANDLINGAR.....	22
4.1	Inblandade aktörer vid upphandlingar.....	22
4.1.1	Arbetschef	22
4.1.2	Platschef	22
4.1.3	Entreprenadingenjör	23
4.2	Arbets sätt i upphandlingar	23
5	RESULTAT OCH ANALYS.....	26
5.1	Resultat av intervjuer från leverantörer och underentreprenörer.....	26
5.1.1	Val av intressenter till intervjuerna.....	26
5.1.2	Innehåll i intervjuerna	27
5.1.3	Utformningen av intervjuerna	28
5.1.4	Sammanställning av intervjuerna.....	28
5.2	Analys av intervjuer från leverantörer och underentreprenörer.....	32
5.2.1	Uppfattningar av ByggPartner som företag.....	32
5.2.2	Uppfattningar av ByggPartners rutiner vid upphandlingar.....	33
5.2.3	Uppfattningar av ombyggnationen på Kv. Mimer 5	35
6	SLUTSATSER OCH DISKUSSION	37
6.1	Rekommendationer till ByggPartner	37
6.1.1	Kvalité	37
6.1.2	Administrativt.....	38
6.1.3	Bemötande	39
6.1.4	Information i förfrågningsunderlaget	40
6.1.5	Prioritering av anbud.....	42

6.1.6	Projektering	43
6.1.7	Arbetsätt	43
6.2	Diskussion av examensarbete	45
6.2.1	Förslag till fortsatt arbete.....	46
7	REFERENSER	47
7.1	Tryckta källor	47
7.2	Elektroniska källor	48
7.3	Muntliga Källor	48
7.3.1	ByggPartner	48
7.3.2	Leverantörer och underentreprenörer	48
8	BILAGOR	49
	BILAGA 1 – Företagsbeskrivningar	
	BILAGA 2 - Intervjufrågor till ByggPartner	
	BILAGA 3 - Intervjufrågor till underentreprenörer	
	BILAGA 4 - Intervjufrågor till leverantörer	

1 INLEDNING

Detta kapitel beskriver motivet till varför den här rapporten är skriven, samt hur den är avgränsad utefter problemformuleringen. Slutligen redovisas rapportens upplägg med en kort beskrivning av innehållet i varje kapitel.

1.1 Bakgrund

I en totalentreprenad är det oftast ett byggföretag som har ansvar för projekteringen och utförandet av ett byggprojekt mot byggherren. Då ett och samma företag inte innehar all kompetens som krävs för att själva klara av projektet behövs det specialkunskap i form av konsulter, leverantörer och underentreprenörer.

I Sverige finns det idag runt 77 000 företag inom byggindustrin som sysselsätter över 300 000 anställda (Sveriges Byggindustrier, 2010). Att konkurrensen då är hård när anbudsfrågor skickas ut till olika entreprenörer är inte svårt att förstå. Det är många företag som är med och slåss om de arbeten som finns tillgängliga.

På Kvarteret Mimer 5 utförde ByggPartner under 2010 ombyggnationer av London & Regional Properties centralt placerade lokaler i Västerås. Lokalerna kom efter färdigställandet att hyras ut till Västerås konstmuseum och Västmanlands läns museum. I byggskedet använde sig ByggPartner av ett antal olika leverantörer och underentreprenörer för att iordningställa lokalerna efter beställarens krav.

För att få ett konkurrenskraftigt pris i sitt anbud mot beställaren kontaktades ett antal företag i form av anbudsfrågor. Vid bedömningen av anbuderna granskades de med avseende på pris, leveranssäkerhet och tidigare erfarenheter.

På grund utav det stora utbudet av företag vid upphandlingar i en totalentreprenad kan det vara svårt att veta vad det är som är viktigast att ta hänsyn till vid granskningar av anbuderna. Valet som görs kan ha en avgörande del i det sammanlagda resultatet mot beställaren i form av pris, kvalitet och tid.

ByggPartner har som målsättning att öka marknadsandelarna i Mälardalen och då främst i Västerås med omnejd. För att kunna göra detta är det viktigt att ha bra kontakter med samtliga medverkande aktörer, dvs. konsulter, leverantörer och underentreprenörer. ByggPartner anser sig idag ha en bra arbetsgång i upphandlingsprocessen, men är samtidigt öppna för förbättringar inom området.

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet är att identifiera hur effektivt ByggPartner utförde upphandlingen av leverantörer och underentreprenörer i deras totalentreprenad på Kvarteret Mimer 5. Studien syftar till att bedöma effektiviteten efter hur de upphandlade leverantörerna och underentreprenörerna uppfattade Byggpartners rutiner vid upphandlingen. Slutligen ska även studien omfatta arbetet på byggarbetsplatsen utifrån medverkande företags åsikter.

Utifrån studien dras slutsatser som ska kunna användas som rekommendationer åt Byggpartner i deras framtida samarbete med leverantörer och underentreprenörer. Rekommendationerna ska slutligen leda till förbättringar som påverkar kostnad, kvalitet och tid.

1.3 Mål

Målet med examensarbetet är att genom studier av teori och utredningar av det faktiska tillvägagångssättet ge förslag på hur ByggPartner i framtiden kan arbeta med upphandlingar av leverantörer och underentreprenörer i totalentreprenader liknande den på Kvarteret Mimer 5.

Författarens personliga mål är att få en ökad kunskap inom anbudsfrågningar och upphandlingar i totalentreprenader för att få en bra grund inför kommande arbetsliv.

1.4 Problemformulering

För att nå de utsatta målen och för att uppfylla syftet har frågor formulerats som beskriver den problemformulering som examensarbetet är baserat på.

1. *Vilket arbetssätt har ByggPartner vid upphandlingar av leverantörer och underentreprenörer idag?*

Vilka är inblandade i anbudsprocessen och vad har de för arbetsuppgifter?

Hur är tillvägagångssättet i anbudsprocessen? ...

2. *Hur tycker de kontrakterade leverantörerna och underentreprenörerna i totalentreprenaden Kvarteret Mimer 5 om ByggPartners arbetssätt i upphandlingen?*

Hur uppfattades ByggPartners rutiner i anbudsprocessen och under byggskedet?

Vilka möjligheter fanns det att påverka arbetet? Uppstod det några konflikter?

Kan ByggPartner utveckla deras arbetssätt i upphandlingen? ...

3. *Hur kan ByggPartners arbetssätt förbättras baserat på resultatet av de utförda intervjuerna?*

1.5 Avgränsningar

Ett examensarbete som byggnadsingenjör motsvarande högskoleingenjör ska uppfylla 15 högskolepoäng, det vill säga 10 veckors heltidsarbete. För att så bra som möjligt kunna utnyttja den tilldelade tiden gjordes ett antal avgränsningar.

- Tio olika leverantörer och underentreprenörer valdes ut för intervjuer. Urvalet gjordes efter storlek i byggprojektet eller huruvida de var av annat intresse för examensarbetet. För att minska urvalsprocessen valdes endast företag som vunnit anbuden och därmed deltog i projektet till intervjuer.

-
- Fältstudien har fokuserats på ett projekt och det är ByggPartners ombyggnation för de lokaler som ska användas av Västmanlands läns museum och Västerås konstmuseum i Kvarteret Mimer 5. Examensarbetet omfattar alltså inte ByggPartners generella arbetsmetoder.
 - Examensarbetet är utvecklad som en fallstudie där det fokuseras på en enda undersökningsenhet, det vill säga upphandlingen av leverantörer och underentreprenörer i en totalentreprenad. Upphandlingar av konsulter samt avtal mellan byggherren och totalentreprenören avhandlas inte i detta examensarbete.

1.6 Rapportens upplägg

Rapporten är uppbyggd av nio olika kapitel och som inledning till varje kapitel finns det läsanvisningar som beskriver vad kapitlet innehåller. I rapporten tillämpas Harvard-systemet vid referenser. Här nedanför presenteras rapportens struktur och innehåll kort:

Kapitel 1 – Inledning

Detta kapitel beskriver motivet till varför den här rapporten är skriven samt hur den är avgränsad utefter problemformuleringen.

Kapitel 2 – Litteraturstudie

Det här kapitlet presenterar information om vad en totalentreprenad är samt information kring det. Vidare innehåller kapitlet information om hur underentreprenörer fungerar i en totalentreprenad gällande upphandling.

Kapitel 3 – Presentation av ByggPartner och Kv. Mimer 5

Detta kapitel innehåller ByggPartners historik och en kort beskrivning av företaget. Dessutom finns det redogörelser av Kvarteret Mimer 5 gällande områdets historik och en kort beskrivning om den studerande byggnationen.

Kapitel 4 – ByggPartners rutiner vid upphandlingar

I detta kapitel beskrivs ByggPartners arbets sätt vid upphandlingar och dessutom även information om vad arbetschefen, platschefen och entreprenad ingenjören har för arbetsroller i upphandlingen.

Kapitel 5 – Resultat och analys

Det här kapitlet innehåller rapportens resultat och efter det en analys av det framtagna resultatet. Majoriteten av resultatet är ifrån intervjuer och därför presenteras bland annat valet av personer som valdes ut till intervjuer.

Kapitel 6 – Slutsatser och diskussion

I detta kapitel presenteras de slutsatser som dragits efter arbetet med rapporten. Dessutom diskuteras hur arbetet fortskridit ifrån problemformuleringen till slutsatserna.

Kapitel 7 – Referenser

Detta kapitel innehåller de referenser som ligger till grund för examensarbetet. Referenserna är uppdelade i tryckta, elektroniska och muntliga källor.

Kapitel 8 – Bilagor

I detta kapitel listas de bilagor som finns inkluderade till examensarbetet.

1.7 Metod

För att få en bild av hur upphandlingar av leverantörer och underentreprenörer fungerar i en totalentreprenad har litteraturstudier av totalentreprenader och upphandlingsteorier genomförts. Litteraturstudien har sedan kompletterats med en fältstudie av ByggPartners ombyggnad på Kvarteret Mimer 5. Fältstudien är uppdelad i två delar där först besök och intervjuer utförts för att få reda på ByggPartners arbetsgång i upphandlingar. Fältstudien har främst varit inriktad på Kvarteret Mimer 5. Därefter har sedan den verkliga utgången kontrollerats i form av intervjuer med de inblandade företagen.

1.7.1 Litteraturstudier

En del av den litteratur som har studerats är kurslitteratur ifrån tidigare kurser som har ingått i utbildningen på Mälardalens Högskola och behandlat byggnadsproduktion.

Sådan litteratur som inte utgjort kurslitteratur kommer i huvudsak från Mälardalens Högskolas bibliotek. För att hitta litteratur som berörde examensarbetets syfte användes deras sökmotor OPAC 5.6. Utöver Mälardalens Högskolas bibliotek har även litteratur sökts på Västerås Stadsbibliotek och deras sökmotor OPAC 5.5. För att hitta litteraturen användes det i båda fallen ett antal olika nyckelord som passade in i examensarbetets tema.

Litteraturstudier angående information om Kvarteret Mimer 5 har gjorts på dokument från intressenter till byggnaden. Dessa handlingar beskriver historien och gällande förutsättningar för området. Handlingarna omfattar dels en precisering och tolkning av del av riksintresset och en detaljplan. De är framtagna av Länsstyrelsen i Västmanlands län samt Västerås stad.

Vad det gäller litteraturstudier ifrån elektroniska källor, dvs. Internet, har dessa begränsats i största möjliga mån. De som ändå har studerats är ByggPartners hemsida för information gällande företaget och det får ses som en trovärdig källa då det är ByggPartner själva som står för informationen. Dessutom har Sveriges Byggindustriers hemsida studerats för kompletterande information och statistik inom byggmarknaden. Sveriges Byggindustrier är byggföretagens bransch- och arbetsgivarförbund med över 3 000 medlemsföretag (bygg-, anläggnings- och specialföretag) och deras presenterade statistik anses därför vara trovärdig.

1.7.2 Intervjuer med ByggPartner

Det har utförts två olika sorters intervjuer av ByggPartner i det här examensarbetet.

En intervju har utförts personligen vid ett tillfälle med entreprenadingenjören i ett tidigt skede av examensarbetet för att få en inblick i ByggPartners rutiner. Då behandlades ByggPartners rutiner vid upphandlingar av leverantörer och underentreprenörer till en totalentreprenad samt den intervjuades arbetsuppgifter.

De övriga två intervjuerna har utförts kontinuerligt längs hela examensarbetet och dessa är utförda med platschefen och arbetsledaren. Dessa intervjuer kan mer eller mindre betraktas som fortlöpande kontaktsamtal där frågor som dykt upp under examensarbetet har behandlats.

1.7.3 Intervjuer med leverantörer och underentreprenörer

Intervjuerna som har utförts med representanter från leverantörer och underentreprenörer finns mer beskrivna i *Kapitel 5 – Resultat och analys*.

2 LITTERATURSTUDIE

Det här kapitlet presenterar information om vad en totalentreprenad är, hur den tillämpas samt andra alternativ till en totalentreprenad. Dessutom innehåller kapitlet information om hur underentreprenörer fungerar i en totalentreprenad gällande upphandling, standardavtal och i byggskedet.

2.1 Totalentreprenad

En totalentreprenad är en entreprenad eller del av entreprenad där entreprenören ansvarar för både projekteringen och utförandet åt beställaren (Ossmer, Wollmén 2007).

Hur arbetet struktureras i entreprenader styrs upp av överenskomna avtal som olika parter i byggbranschen har kommit överens om. De branschbestämmelser som gäller i totalentreprenader är ABT 06, det vill säga Allmänna Bestämmelser för Totalentreprenader.

2.1.1 Tillämpningen av en totalentreprenad

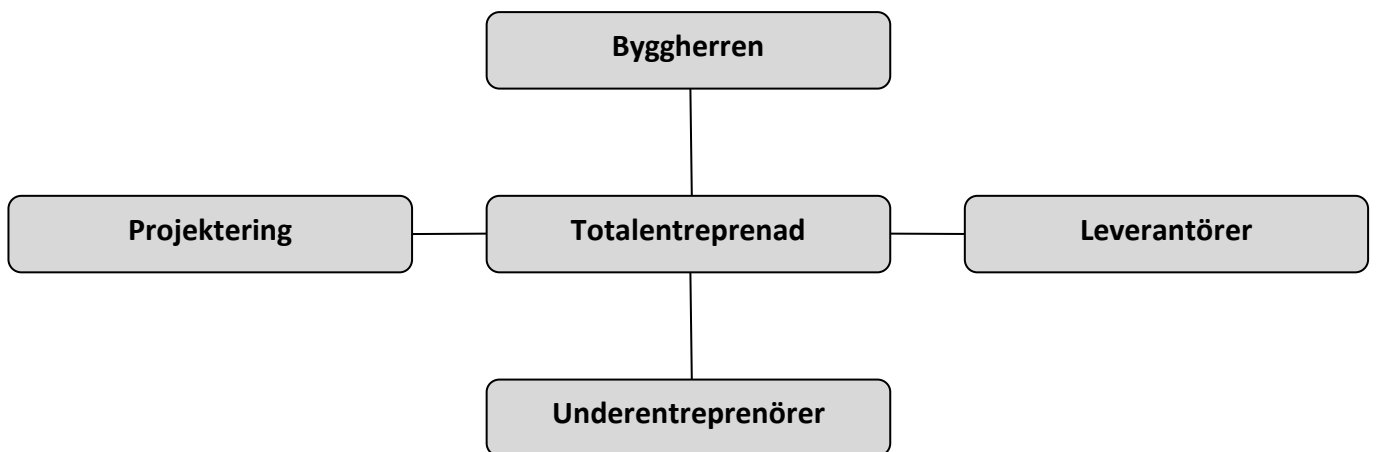
Generellt sett är det vanligaste att beställaren till ett byggprojekt, det vill säga byggherren, kontaktar en utomstående konsultfirma som står för samordningen. Däremot är det vanligt att större entreprenadföretag själva står för samordningen i form av till exempel en entreprenadingenjör, installationssamordnare eller motsvarande. De utnämnda brukar benämnas som byggprojektledare och utöver dessa kan byggherren utse olika kontrollanter som har till uppgift att kvalitetssäkra det arbete som entreprenörerna åtagit sig att utföra. Det ska dock nämnas att omfattningen av dessa kontrollanter har minskat under de senaste åren och mera ansvar för kvalitén läggs på entreprenören. (Söderberg 2005)

Vid tillämpningen av en icke styrd totalentreprenad för ett byggprojekt tar inte byggherren fram några handlingar i form av ritningar eller detaljerade tekniska handlingar, detta är upp till entreprenören att framställa. Entreprenören får istället utgå ifrån beskrivningar av byggherrens krav och göra egna tolkningar av vad byggherren vill ha utifrån förfrågningsunderlaget som skickats ut som inbjudan till anbud. Genom att använda denna entreprenadform får byggherren in flera olika förslag och behöver dessutom bara vända sig

till en entreprenör som står för hela kostnaden och som har hand om sammanordningen för övriga entreprenörer i byggskedet. (Söderberg 2005)

Eftersom det är totalentreprenören som ansvarar för att hela arbetet utförs är det deras uppgift att ta in kompetens där de inte har tillräckliga resurser. Då totalentreprenören oftast är ett byggföretag brukar branschriktad kompetens i form av till exempel el, ventilation, vvs eller målning köpas in. Det är totalentreprenören som ansvarar för att underentreprenörernas arbete utförs enligt det överenskomna avtalet.

I Figur 1 visas en schematisk av hur en totalentreprenad uppförs enligt den traditionella modellen.



Figur 1. Schematisk figur över en totalentreprenad.

Vid användandet av en totalentreprenad kan en byggstart ske relativt snabbt då färdigprojekteringen går att utföra samtidigt som byggandet. Detta är delvis beroende på hur omfattande objektets projektering är, men jämfört med andra entreprenadformer är ändå den totala projekteringstiden från byggherren till entreprenören jämförelsevis kort. (Söderberg 2005)

2.1.2 Beräkna anbud till en totalentreprenad

Entreprenören måste i anbudsskedet utföra ett antal aktiviteter för att kunna prissätta arbetet. Först sker en projektering där ritningar och tekniska beskrivningar framställs. Dessa handlingar upprättas utefter byggherrens krav, samt till exempel egna val av byggmetod, design, materialval, tidigare erfarenheter och verksamhet i byggnaden med mera. Ifrån dessa handlingar skickas anbudsfrågor ut till de underentreprenörer som kan tänkas utföra sådana arbeten som totalentreprenören inte har resurser att genomföra. I anbudsfrågorna beskrivs det vilket arbete som underentreprenören erbjuds att prissätta och när anbudet senast ska vara inlämnat. De prissatta anbuden som kommer tillbaka granskas för att få fram det bästa förslaget. Prissättningen på anbuden är bindande och kostnaderna för underentreprenörerna räknas in i det pris som lämnas till byggherren. (Söderberg 2005)

Utifrån mängdberäkningar av förväntad användning av material skickas även anbudsfrågor ut till olika leverantörer. Tillvägagångssättet är sedan detsamma som för underentreprenörer.

Slutligen prissätts arbetskostnaderna som uppstår för projekteringen och de egna kommande arbetsplatskostnaderna. Samtliga kostnader samlas i en anbudskalkyl som sedan resulterar i en anbudssumma som lämnas till byggherren. (Söderberg 2005)

2.1.3 Alternativ till en totalentreprenad

Byggherren till byggprojektet är den som bestämmer vilken entreprenadform de vill använda sig av. Förutom totalentreprenaden finns det flera andra entreprenadformer som är vanligt förekommande i Sverige, till exempel generalentreprenad, samordnad generalentreprenad, delad entreprenad och mycket delad entreprenad.

Söderberg (2005) menar att det som styr valet av entreprenadform är ekonomin, projekttiden och risktagandet. Har byggherren stora resurser inom samordning och projektering är troligtvis en totalentreprenad inte den bästa lösningen. Det är viktigt att förstå att valet av entreprenadform varierar mycket från fall till fall och ofta finns det flera olika alternativ per byggprojekt.

2.2 Underentreprenörer i en totalentreprenad

I en totalentreprenad finns det som sagt flera medverkande företag som upphandlas av totalentreprenören och verkar som underentreprenörer.

2.2.1 Upphandlingar av underentreprenörer

I princip upphandlar en totalentreprenör underentreprenörer på samma sätt som totalentreprenören upphandlas av byggherren. Det vanligaste är att underentreprenörerna upphandlas som en utförandeentreprenad som utför ett arbete som är bestämt av totalentreprenören. Ibland kan dock underentreprenörer upphandlas som en totalunderentreprenad där de själva får stå för projekteringen och har därmed funktionsansvar för arbetet. (Nordstrand 2008)

För att få reda på kostnaderna för underentreprenörerna brukar som sagt anbudsfrågor skickas ut till entreprenörer som förväntas kunna utföra arbetet. Anbudsfrågan bör skickas ut till fler än tre entreprenörer och det som ska prissättas är bearbetning, montering samt inbyggnad.

Från totalentreprenörens sida är det viktigt att ange villkoren som påverkar kostnaderna för till exempel emballage, frakter, lossningssätt, leveranstider samt vem som ska svara för ställningar, energitillförsel, interna transporter, håltagning, bodar och så vidare. Dessa villkor brukar styras upp i de administrativa föreskrifterna. Hela upphandlingsprocessen är komplicerad och kräver en hel del juridiska kunskaper, därför bör en tillräckligt kunnig inköpare vara med vid utformningen och utvärderingen. (Nordstrand, Révai 2002)

Vid utvärderingen av anbudet kontrolleras innehållet så att de uppfyller de krav som ställdes i anbudsfrågan. De olika anbudet som motsvarar samma arbete kontrolleras sedan mot varandra där eventuella olikheter och reservationer utvärderas. En reservation kan uppkomma på grund utav risker eller osäkerheter i anbudsfrågan, exempel på sådana reservationer kan vara tekniska eller ekonomiska. (Nordstrand, Révai 2002)

Den entreprenör som efter utvärderingen anses ha lämnat det fördelaktigaste anbudet väljs ut till att utföra arbetet och kostnaden läggs in i totalentreprenörens anbudskalkyl. Det ska

nämnas att totalentreprenören själv kan beräkna kostnaden för vissa underentreprenörer med tillräcklig precision, till exempel golvbeläggningar, plattsättnings- och undertaksarbeten samt vissa isoleringsarbeten. (Nordstrand, Révai 2002)

2.2.2 Standardavtal

För att reglera avtalen mellan en totalentreprenör och leverantörer/underentreprenörer finns ett antal standardavtal fastställda.

Dessa standardavtal är standardiserade villkor med syftet att användas för att minska kostnaderna och öka säkerheten jämfört med användandet av specifika avtal vid samtliga upphandlingar. Standardavtalen gäller endast då de åberopas i det avtal som skrivs under av båda parterna. Det som menas med åberopning är att det i avtalet står att som villkor för överenskommelsen gäller det aktuella standardavtalet.

Leverantörer

För att reglera upphandlingen av leverantörer i en totalentreprenad användas standardavtalet ABM 07 – Allmänna Bestämmelser för köp av varor till yrkesmässig byggverksamhet. Utöver detta standardavtal används även Leveransklausuler för byggbranschen 2008. ABM 07 reglerar avtalet mellan entreprenören och leverantören av varor.

De områden som är inkluderade i ABM 07 är inledande bestämmelser, transport och mottagande, rätt till tidsförlängning, ansvar vid försening, mottagningskontroll, reklamation, säljarens ansvar för fel, ansvar för omhändertagen vara, försäkring, befarat avtalsbrott, pris, betalning och preskription, avbeställning, produktsäkerhet och tvist.

Leveransklausulerna för byggbranschen 2008 är avsedda för upphandling på ABM 07 och är ursprungligen framtagna av entreprenadföreningen och Industrins Byggmaterialgrupp.

Underentreprenörer

För att reglera upphandlingen av underentreprenader i en totalentreprenad används standardavtalet ABT-U 07 – Allmänna Bestämmelser för underentreprenader på

totalentreprenad. Detta standardavtal nyttjas där ABT 06 används i avtal mellan byggherren och totalentreprenören. ABT-U 07 reglerar avtalet mellan underentreprenören och dess uppdragsgivare, vanligtvis en totalentreprenör.

Avtalet utgår ifrån bestämmelserna i ABT 06 med ändringar eller tillägg på dess paragrafer.

I inledningen av ABT-U 07 benämns det att:

” En ändring innebär att angiven bestämmelse (eller del därav) i ABT 06 ersätts med bestämmelse nedan. Ett tillägg innebär att bestämmelse i ABT 06 kompletteras med bestämmelse nedan. Det förutsätts därför att parterna tagit del av ABT 06.”

De områden som finns inkluderade i ABT-U 07 är omfattning, organisation, tider, ansvar och avhjälpande, avsyning, ekonomi, besiktning, hävning, allmänna hjälpmedel och arbeten.

2.2.3 Underentreprenören i byggskedet

Underentreprenaderna är oftast en liten del av det hela byggprojektet och det är därför vanligt att underentreprenören för en viss bransch kommer in mitt i projektet när det är läge att utföra det avtalade arbetet. Det kan vara så att någonting måste rivas, väggar måste resas eller att plattan måste gjutas innan arbetet kan utföras. Underentreprenörerna lämnar sedan arbetsplatsen när de är färdiga med sitt arbete, vilket brukar vara innan hela byggprojektet är klart. Eftersom det oftast är flera olika underentreprenörer inblandade under byggskedet krävs det en bra tidsplanering ifrån totalentreprenören så att rätt arbete kan utföras i rätt skede utan att behöva trängas allt för mycket med andra hantverkare.

I byggskedet utförs det ständigt regelbundna byggmöten för att uppdatera sig hur arbetet ligger jämfört med tidplanen. Byggmötena är främst en kommunikation mellan byggherren och totalentreprenören men även underentreprenörer kan delta då deras arbeten har stor betydelse för någon fråga som ska diskuteras. Under byggmötena reds eventuella frågetecken ut i samförstånd med byggherren. (Nordstrand 2008)

I byggprojektet har totalentreprenören skyldighet mot byggherren att uppföra byggnationen utan fel, därför brukar totalentreprenören ställa kravet mot underentreprenörerna att de är skyldiga att utföra arbetet enligt avtal. Kvalitén på det utförda arbetet kontrolleras i regel

under slutbesiktningen som utförs när byggnationen är helt klar. Problemet med detta är att en underentreprenör kan vara tvungen att komma tillbaka flera veckor/månader efter att arbetet utförts för att rätta till felen. Detta kan bidra till en försvårad tidsplanering av underentreprenörens bemanning men också ökad kostnad i och med ytterligare en etablering på byggarbetsplatsen, om än liten. En lösning på detta problem kan vara att utföra så kallade fortlöpande besiktningar där arbeten kontrolleras när de är färdiga. Fördelen med fortlöpande besiktningar är att eventuella fel kan rättas till då underentreprenören fortfarande är på plats och när besiktningen är godkänd för underentreprenörens alla arbeten har de fullföljt sina åtaganden. (Nordstrand 2008)

3 PRESENTATION AV BYGGPARTNER OCH KV. MIMER 5

Detta kapitel beskriver kort ByggPartner som företag gällande historik och fakta. Dessutom innehåller kapitlet information om Kvarteret Mimer 5 gällande områdets historik och kort fakta om den studerande byggnationen.

3.1 ByggPartner

Denna presentation är inte enbart inriktad på Mälardalens verksamhet utan beskriver företaget som helhet från start till idag. Kapitlet gällande fakta om företaget är hämtad ifrån ByggPartners hemsida.

3.1.1 Historik

ByggPartner är ett företag med rötterna ifrån Dalarna och startade 1992 sin verksamhet i Falun med endast sju medarbetare. Inom de följande fem åren expanderade ByggPartner med kontor i Borlänge, Hedemora och Västerås och redovisade en omsättning över 100 miljoner kronor. År 2002 firade ByggPartner tio år som företag och gjorde det med en omsättning på över 400 miljoner kronor fördelat lika över Dalarna och Mälardalen. Tre år senare resulterade omsättningen över 500 miljoner kronor och med över 200 anställda. Sedan 2009 har ByggPartner ett kontor etablerat i Stockholmsregionen och under sommaren 2010 invigs det nya huvudkontoret i Borlänge. (www.byggpartner.com, 2010)

Enligt Sveriges Byggindustrier (www.bygg.org, 2010) hade ByggPartner 228 anställda och omsatte 768 miljoner kronor under 2008. Med det var de Sveriges 18:e största byggföretag, en utveckling från året innan då ByggPartner rankades som Sveriges 21:a största företag inom byggsektorn.

ByggPartner har gått från ett litet byggföretag med inriktning mot byggservice till ett fullskaligt byggentreprenadföretag med en kompletterande byggservice.

3.1.2 Beskrivning av företaget

I Dalarna är ByggPartner ett ledande företaget och i Mälardalen samt Stockholmsregionen är siktet inställt på att öka marknadsandelarna. Bolaget är sedan november 2006 ett helägt

dotterbolag till ByggPartner i Dalarna Holding AB, vilket i sin tur ägs av Priveq Investment, företagsledningen och till en mindre del av övriga privatpersoner.

När ByggPartner beskriver deras affärsidé brukar de tala om förkortningen e3 som står för engagemang, enkelhet och effektivitet. Med dessa ord vill ByggPartners att med engagemang och enkla, genomtänkta lösningar effektivisera byggprocessen.

Målsättningen är att ByggPartner på de geografiska marknaderna ska uppfattas som den främsta utmanaren till de börsnoterade byggbolagen, bevara marknadspositionerna i Dalarna och en fortsatt tillväxt i Mälardalen/Stockholm, samt bibehålla lönsamheten och fortsatta effektiviseringar av såväl administration som produktion.

ByggPartners kunder består primärt av privata fastighetsbolag, större industrier, kommuner och landsting. På kundlistan återfinns exempelvis ICA Fastigheter AB, Landstinget Dalarna, Masmästaren Fastigheter AB, Scania Sverige AB och Veidekke Bostad AB.

3.2 Kv. Mimer 5

Fastighetsbetäckningen Kvarteret Mimer 5 finns placerad centralt i Västerås längs Karlsgatan. Beskrivningen av området syftar till att ge bakomliggande information till den studerade byggnationen.

3.2.1 Historik

I början av 1900-talet var ASEA en stor del av Västerås näringsliv och i en högkonjunktur för industriföretagen ökade behovet av nya lokaler och verkstäder. År 1911 började ASEA att uppföra en ny verkstad som 1915 resulterade i en 210 meter lång byggnad. Arbetet utfördes i två etapper som varade 1911-1913 samt 1914-1915 och kom att kallas Mimerverkstaden. Byggnaden bestod av fyra våningar och var för sin tid en mycket modern anläggning i fråga om utformning, planering och maskiner. (Ahlberg 2004)

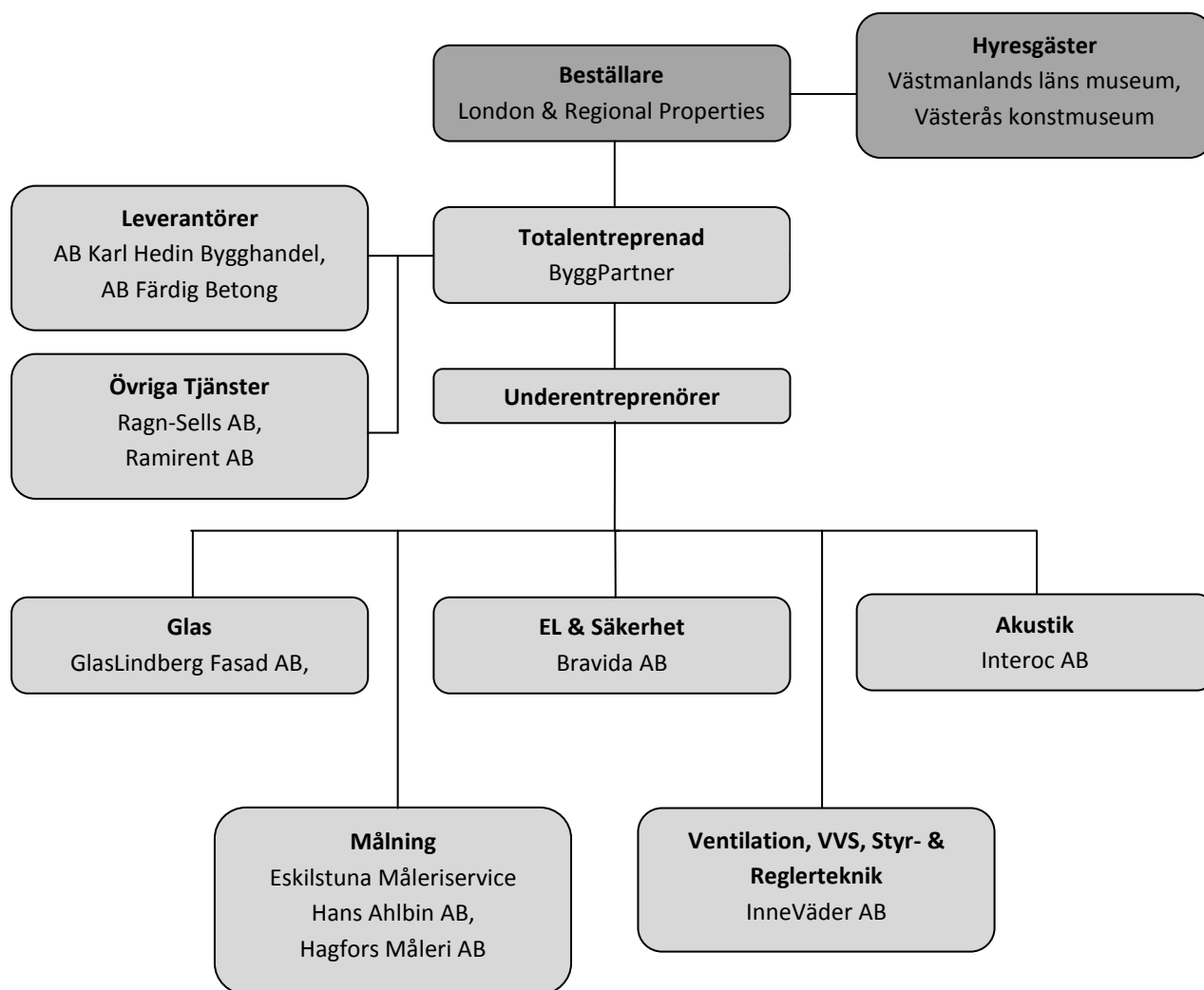
Byggnaderna i Kvarteret Mimer och då främst längs Karlsgatan utgör idag en betydande del av det nationella kulturarvet ur industri- och kulturhistorisk synpunkt. Området står som symbol för hur Västerås som stad gick från att vara en handelsstad till industristad. För att

bevara det kulturhistoriska värdet som byggnaderna innebär får fasaden inte förändras utan ska bevaras i sitt ursprungliga utseende. Därför får det inte förekomma någon nyproduktion av byggnader på området och förändringar av fasaden får inte vanställa den ursprungliga exteriören. I fasaden mot Karlsgatan finns fortfarande originalfönstren från 1910-talet och dessa ska bevaras och underhållas på sådant sätt att ursprungskaraktären bevaras. För det fall originalfönster behöver ersättas ska detta ske med nytillverkade med originalfönster som förlaga. (Västerås stad, 2008)

3.2.2 Beskrivning av byggprojektet

Under 2009 skrev ByggPartner på avtal med London & Regional Properties för totalentreprenaden av ombyggnaden på Kvarteret Mimer 5. De gamla lokalerna som stått tomma sedan 1996 skulle byggas om för att rymma nya hyresgäster i form av Västmanlands läns museum och Västerås konstmuseum. Anledningen till ombyggnationen var att samla två museum på en plats och att läns- samt att konstmuseet haft stora problem med bland annat tillgängligheten och ventilationen i sina befintliga lokaler. Målet med ombyggnationen var att uppnå tillgänglighet för alla och med det vara ett föredöme både nationellt som internationellt. Enligt planerna delades museerna i separata utrymmen med ett entrétorg och kafé som skiljer dem åt. Byggstart skedde i mitten av oktober 2009 i lokalerna som med museum och kontor omfattar 4 000 m². ByggPartners planerade att vara klara med ombyggnationen under sommaren 2010 så att hyresgästerna skulle kunna inviga sin verksamhet i september samma år. (www.byggpartner.com, 2010)

I ombyggnationen upphandlades ett antal olika företag för olika arbetsområden. Se Figur 2 för en schematisk figur över de medverkande företagen på Kvarteret Mimer 5. De företag som inte är aktuella för examensarbetet, dvs. Beställarna och Hyresgästerna, är markerade i en mörkare grå kulör. I Bilaga 1 finns en företagsbeskrivning av underentreprenörerna, leverantörerna och de företag som utförde övriga tjänster.



Figur 2. Schematisk figur över medverkande företag på Kvarteret Mimer 5.

Utöver de företag som finns presenterade i Figur 2 fanns det även andra företag som medverkade i byggskedet på Kvarteret Mimer 5, de är däremot inte av intresse för examensarbetet och har därför lämnats åt sidan.

4 BYGGPARTNERS RUTINER VID UPPHANDLINGAR

I detta kapitel beskrivs ByggPartners arbets sätt vid upphandlingar och dessutom innehåller kapitlet information om vad arbetschefen, platschefen och entreprenadingenjören har för arbetsroller i upphandlingen. Detta kapitel grundar sig mycket på en intervju utförd med Torbjörn Ljungkrantz som är entreprenadingenjör på ByggPartner.

4.1 Inblandade aktörer vid upphandlingar

ByggPartner använder en projektorganisation som kan beskrivas som en treenighet bestående av en arbetschef, en platschef och en entreprenadingenjör. Denna formering används för alla byggprojekt som överstiger 10 miljoner kronor. I regel är det samma tre personer som följer byggprojektet från start till överlämnandet av den färdiga produkten. (www.byggpartner.com, 2010)

4.1.1 Arbetschef

En arbetschef ansvarar för företagets verksamhet inom ett visst geografiskt område och har ett stort inflytande i hur företaget ska verka på orten. Arbetschefen har det övergripande ansvaret i projektorganisationen och är platschefens viktigaste bollplank i strategiska frågor kring projektet.

En arbetschef är inte enbart delaktig i ett projekt åt gången utan ansvarar för alla projekt som utförs inom det området som han är verksam.

4.1.2 Platschef

Platschefen fungerar som VD i det aktuella projektet, med befogenheter och ansvar för alla viktiga beslut, såväl ekonomiska som produktionsmässiga.

I upphandlingsskedet är det viktigt att platschefen involveras så tidigt som möjligt eftersom det är denna som kommer att vara i kontakt med de upphandlade företagen dagligen på byggarbetsplatsen.

På byggarbetsplatsen är det platschefen som ansvarar för arbetet och de som befinner sig där. Det betyder att platschefen ansvarar för att arbetet ligger inom ramarna för de planerade tidplanerna och budgetarna, samt att det råder en bra arbetsmiljö på plats. Till sin hjälp består arbetsledningen även av arbetsledare som assisterar platschefen och är en mellanhand mot hantverkarna på byggarbetsplatsen.

4.1.3 Entreprenadingenjör

Entreprenadingenjören finns med som ett stöd till platschefen under hela projektet från start till slut. En entreprenadingenjör har ett övergripande ansvar och har bland annat hand om kalkyler, inköp, kostnadsavstämningar, prognoser och deltar vid möten (till exempel byggmöten, samordningsmöten och möten med underentreprenörer). Som entreprenadingenjör är det inte ovanligt att samköra flera projekt samtidigt då det finns gott om arbeten.

Som hjälp för entreprenadingenjörens arbete i upphandlingar har ByggPartner gett ut ett antal interna handböcker som finns inom olika områden, till exempel inköp och produktion. I dessa handböcker finns information om vad det är viktigt att tänka på, allt för att undvika missar i upphandlingen.

4.2 Arbetssätt i upphandlingar

När det gäller upphandlingar så är ByggPartner inte nischade på någon speciell form av byggnader utan bygger till exempel hotell, bostäder, industrier, sjukvårdsbyggnader och museum. Oftast arbetar de i totalentreprenader med anledningen av att de vill vara med och utforma hela byggnationen. Även fast totalentreprenader innebär ett stort ansvar för både produktionen och funktionen är det mer spelrum jämfört med andra entreprenadformer.

Från företagsledning finns det dock inget krav på att ByggPartner ska arbeta i totalentreprenader, utan de utför även projekt i andra entreprenadformer som till exempel generalentreprenader. Skillnaden i arbetssättet är då att det finns mer färdiga handlingar i anbudsfrågan mot leverantörerna och underentreprenörerna för generalentreprenader jämfört med totalentreprenader.

I totalentreprenader står underentreprenörerna ofta för en stor del av projekteringen för deras eget arbete och kan välja metoder själva så länge de klarar kraven i anbudsfrågan. Som stöd för underentreprenören hålls projektmöten där underentreprenörerna, totalentreprenören, byggherren, konstruktören och andra konsulter deltar för att kontrollera lösningarna och se till att alla ligger i fas.

Vid framställandet av anbudskalkylen skickas ett antal anbudsfrågor ut till tilltänkta underentreprenörer för att få en signal om vad det specifika arbetet kommer att kosta. Anbudsfrågan skickas till minst tre företag som vill räkna på arbetet. Vid enbart två företag är det svårt att veta vilket pris som är rätt och vilket som är fel. Företagen kontaktas för att se om de vill räkna på arbetena och i så fall skickas en anbudsfråga. Ju fler anbudsfrågor som utförs desto större bibliotek av intressanta företag byggs upp.

I upphandlingar av leverantörer och underentreprenader arbetar ByggPartner inte efter någon unik mall utan arbets sättet kan jämföras med andra stora byggentreprenader på marknaden. Områden där det kan skilja sig kan till exempel vara i förhandlingsteknik där det i regel gäller att vara strikt och ärlig för att få de företag som inte vann anbudet att ändå vilja räkna på anbud till framtida projekt. De som är mest involverade i upphandlingsprocessen är entreprenadingenjören, men även platschefen brukar till största utsträckning involveras.

Vid utvärderingen av de inkomna anbuden är det framförallt priset som avgör vilket företag som vinner anbudet. Däremot går det att blanda in andra parametrar i utvärderingen som till exempel organisation, miljö, kvalitet, personal, referenser och egna tidigare erfarenheter av företaget. Dessa parametrar ska inte glömmas bort men i slutändan står priset ändå för ungefär 90 % av bedömningen.

Problem som kan uppstå vid upphandlingar av leverantörer och underentreprenörer är då information saknas i anbudsfrågan, till exempel en ritning över en viss detalj. Detta kan leda till att underentreprenören som anlitas inte räknat på ett visst arbete och ByggPartner då får stå för kostnaden. Det är därför noga att fånga in all information och få med den till samtliga företag. Som hjälpmedel finns det listor och upphandlingsprotokoll där det går att stämma av alla moment i upphandlingsprocessen. Ibland kan det vara kort om tid i anbudsskedet och därför förenklas arbetet med påtvingade genvägar. När dessa genvägar utförs kan viktig information gå förlorad som leder till felaktiga uppgifter mot leverantörer eller underentreprenörer och i slutändan innebära kostnader för ByggPartner.

5 RESULTAT OCH ANALYS

Det här kapitlet innehåller rapportens resultat och efter det en analys av det framtagna resultatet. Den störta delen är baserad på intervjuer och därför presenteras här valet av personerna som valdes ut, innehållet, utformningen och sammanställningen av intervjuerna. Analysen presenteras utifrån företagets syn på ByggPartner som företag, ByggPartners rutiner vid upphandlingar och ombyggnationen på Kvarteret Mimer 5.

5.1 Resultat av intervjuer från leverantörer och underentreprenörer

För att få reda på hur leverantörer och underentreprenörer ser på ByggPartners rutiner och arbetssätt utfördes intervjuer med utvalda representanter. Det intressanta var att jämföra hur ByggPartner vill uppfattas med hur de faktiskt uppfattas. Skillnaden nämns sedan i analysen av intervjuer från leverantörer och underentreprenörer.

5.1.1 Val av intressenter till intervjuerna

Valet av personer som skulle bli intervjuade gjordes utifrån hur delaktiga deras företag varit i byggprojektet på Kvarteret Mimer 5. Ett annat krav var att personerna som representerade företagen haft en betydande roll i upphandlingsprocessen så att de kunde dela med sig av sina erfarenheter. Valet av intressenter skedde i enighet med handledaren för att på så sätt inte missa någon viktig aktör. Baserat på avgränsningarna skulle inte upphandlingar till byggherren eller konsulter utredas och därför var dessa aktörer inte aktuella för intervjuer.

Utefter de kriterier som ställdes valdes slutligen tio stycken personer för att delta i intervjuer och dessa var:

- Anders Andersson, Säljare, Ramirent AB
- Bengt Gustavsson, Försäljningsansvarig Västerås, AB Färdig Betong
- Dan Nilsson, Regionchef EL, Bravida AB
- Hans Ahlbin, Ägare, Eskilstuna Måleriservice Hans Ahlbin AB
- Kjell Melin, Säljare Byggsektorn, Ragn-Sells AB
- Magnus Hjorth, Objektsäljare, AB Karl Hedin Bygghandel
- Peder Ivarsson, Regionchef, GlasLindberg Fasad AB
- Roland Johansson, VD, Hagfors Måleri AB
- Tom Dyrberg, Affärsområdeschef Akustik, Interoc AB
- Tomas Öström, VD, Inneväder AB

5.1.2 Innehåll i intervjuerna

Utformningen av intervjuerna skiljde sig något åt beroende på ifall de var en leverantör eller underentreprenör som intervjuades. Däremot var det stående temat allmänna frågor om den intervjuade och dess företag, frågor om ByggPartner och Kvarteret Mimer 5 samt allmänna frågor om upphandlingar i totalentreprenader för den intervjuades företag.

För frågorna till företag som verkat som leverantör eller med tjänster lades mindre fokus på hur arbetet fungerat på byggarbetsplatsen och mer på hur ByggPartner arbetat i den inledande upphandlingsprocessen samt samarbetet mellan arbetsledningen och den intervjuade säljaren.

Frågorna som ställdes var utformade så att de kunde besvara examensarbetets frågeställning samt uppfylla syftet och målen.

Se Bilaga 2, Bilaga 3 och Bilaga 4 för intervjuplanerna till ByggPartner, underentreprenörerna och leverantörerna.

5.1.3 Utformningen av intervjuerna

Intervjuerna utfördes till största del personligt, men en intervju utfördes dock över telefon då det inte fanns någon möjlighet till att träffas.

Trots att de företag som intervjuades skiljde sig till verksamhet och storlek utfördes intervjuerna anonymt där åsikterna om ByggPartner och ombyggnationen på Kvarteret Mimer 5 inte refereras till den intervjuade. Fördelen med att tillämpa anonyma intervjuer är att de intervjuade personerna hade lättare att öppna upp sig och vädra sina åsikter då de inte behöver oroa sig över konsekvenserna av en kritisk åsikt.

I intervjuplanen efterstävades så få slutna frågor som möjligt för att istället använda sig av öppna frågor som inte enbart kan besvaras med ja/nej. Intervjuerna dokumenterades skriftligt för att efter intervjutillfället sammanställas digitalt.

5.1.4 Sammanställning av intervjuerna

Intervjuerna har sammanställts utifrån kategorier som beskriver leverantörernas och underentreprenörernas uppfattningar av: ByggPartner som företag, ByggPartners rutiner vid upphandlingar, ombyggnationen på Kv. Mimer 5 .

Uppfattningar av ByggPartner som företag:

- ByggPartner är ett proffsigt företag.
- De har en god entreprenörsanda.
- Som företag håller ByggPartner en bra standard jämfört med andra byggföretag.
- ByggPartner är likvärdigt andra stora byggföretag på marknaden.
- ByggPartner har en öppen dialog som bidrar till en bra sammanhållning där alla vill åt samma håll.
- De jobbar med god stämning där alla hjälps åt.
- Vi har en bra relation med ByggPartner där vi båda är öppna mot varandra.
- Jag har bra relationer med ByggPartner och har bara positiva erfarenheter av arbeten med dem.
- Det stora företaget som ändå är litet.
- Överlag tycker jag att ByggPartner som företag är dåliga med att vilja bli förknippade med kvalité då de ser för mycket till priset.
- Det märks på det administrativa arbetet att ByggPartner är en mindre byggare. De löser mycket med ett handslag där ett kontrakt eller liknande vore att föredra.

Uppfattningar av ByggPartners rutiner vid upphandlingar:

- ByggPartners rutiner går att jämföra med andra stora byggföretag ute på marknaden.
- Jag tycker att ByggPartners rutiner fungerar och går att jämföra med andra stora byggföretag.
- ByggPartner har en trevligare upphandlingsform än andra byggföretag på marknaden.
- ByggPartner är en skicklig beställare.
- Vad det gäller upphandlingsmöten, upphandlingsprotokoll och upphandlingsbeställning sköttes allting bra.
- Det var ett komplett förfrågningsunderlag som presenterades.
- Hade ett bra underlag i upphandlingsskedet.
- De första handlingarna som delades ut var riktigt dåliga, dessa handlingar var framtagna av Beställaren.
- Upphandlingsprotokollen uppfördes oprofessionellt då de redigerades för hand istället för att skrivas ut som en ny redigerad version.
- I upphandlingsskedet fattades en arbetsbeskrivning, vilket blir struligt i längden. Den allmänna beskrivningen som bifogades var inte tillräcklig.
- I upphandlingen fattades det information om att borrning i taket endast fick utföras innan 07:00, under lunchen och efter 16:00. Konsekvensen blev att arbetet tog längre tid att utföra.
- Uppgifterna till upphandlingen informerades muntligt, vilket dock inte är ovanligt inom vår bransch.
- Det var bra att ByggPartner kunde begära förändringar som fanns i beställarens handlingar.
- De hade ett bra arbetssätt vid upphandlingen där vi fick reda på relevant information.
- Det var bra att platschefen presenterades tidigt.
- Det var bra att platschefen var delaktig i valet av underentreprenörer.
- Vi fick ett stort förtroende för entreprenadingsjören då vi träffades vid det första mötet. Det kändes även som om han fick förtroende för oss.
- ByggPartners entreprenadingsjör har stått upp för det han har avtalat.
- Det är inte i första hand företaget vi förhandlar med, utan det är personerna bakom och där har ByggPartner bra folk.
- Det var bra att det fanns tillfällen i upphandlingsskedet där vi tillsammans kunde resonera fram hur arbetet skulle utföras.
- Det var bra att vi i anbudsskedet hade möjlighet att besöka den tilltänkta byggarbetsplatsen.
- Vi vill och får vara med mycket i projekteringen och kan därför påverka prissättningen.
- Det fanns stora möjligheter till att själv påverka projekteringen.

-
- Det känns bra att ByggPartner förutom priset även prioriterar kvalitén som arbetet ska utföras i.
 - Priset styrde säkert mycket men jag hoppas att även kvalitén på tidigare arbeten och företagets resurser var en bidragande faktor.
 - Priset är alltid viktigast, men att vi tidigare hade medverkat i ett identiskt projekt var till vår fördel.
 - Det låg väldigt mycket fokus på att pressa ner priserna, möjligen lite för mycket fokus.
 - Vi fick nog jobbet för att vi har arbetat med ByggPartner vid ett antal olika tillfällen genom åren.
 - Jag tror att vi fick jobbet tack vare att vi var mycket tillmötesgående i upphandlingsskedet.
 - Jag tror att vi fick arbetet eftersom vi har en bra kontakt sedan tidigare.
 - Vi hade även räknat på ett annat arbete där det kändes som att de valde ett annat företag eftersom de hade gamla relationer.
 - Vi blev tvungna att lämna pris på ett antal olika moment och i slutändan var inte alla aktuella.
 - Snabb upphandling. Allting gick fort.
 - Upphandlingen skede för tätt inpå byggstarten. I princip skedde upphandlingen på fredagen och på måndagen skulle arbetet starta, detta gav lite tid till förberedelser.
 - I ett sådant här projekt ska upphandlingen ske annorlunda. Mitt förslag är att ByggPartner i ett tidigt skede skulle ha samlat ett gäng företag inom el, rör, ventilation, vvs samt styr- och reglerteknik som samtliga är intresserade och engagerade att tillsammans framställa ett kvalitativt anbud.

Uppfattningar av ombyggnationen på Kv. Mimer 5:

- Det var ett avancerat projekt som omfattade mycket pengar.
- Genom att projektet har kort byggtid ifrån beställaren blev även vårt arbete svårare att utföra.
- Det var en för kort byggtid för ett projekt av den här sorten. Detta leder bland annat till krockar med andra underentreprenörer som arbetar samtidigt.
- Den korta byggtiden ledde till att det blev mycket folk på byggarbetsplatsen.
- För mycket folk på byggarbetsplatsen medför att arbetet inte blev effektivt.
- Då det var mycket folk på plats så krävs det hänsyn mot övriga entreprenörer.
- Allting har varit bra under byggskedet.
- Det har inte uppstått några konflikter utan allt har fungerat bra.
- Arbetsytorna användes som lagerplats för byggnadsmaterial vilket gjorde det trångt och svårframkomligt för alla skylifts.
- Det var grejer överallt och så är det inte upphandlat. Vi ska kunna arbeta med ackord men det var inte möjligt här då saker låg i vägen.
- Vårt arbete ska utföras med ackord, vilket kan vara svårt att göra i dessa lokaler.
- Vi förutsätter att det finns fria ytor vid våra arbeten, här kan det uppstå konflikter.
- Arbetet blir avhugget då vi blev tvingade att utföra moment för ett område i etapper genom att gå fram och tillbaka då material låg i vägen.
- Allting har skötts enligt de avtal vi träffat med ByggPartner.
- Tidplanen borde stämmas av oftare så att alla moment utförs i rätt skede.
- Det var svårt att rätta sig efter tidplanen som ofta ändrades.
- Det skulle vara bra ifall förseningar i tidplanen meddelades i text och inte bara muntligt.
- Att tidplanen höll för vår del var tack vare ByggPartners engagerade platschef.
- Vi gjorde en miss i vårt arbete och där var ByggPartner mycket bra på att tillsammans med oss fixa problemet.
- Eftersom vi inte fick borra under normal arbetstid då det störde den intilliggande verksamheten blev planeringen från vår sida svårare.
- ByggPartner hade en för liten bemanning i arbetsledningen för att effektivt kunna leda arbetet.
- Det hade varit önskvärt med en bättre ordning, troligtvis är det i slutändan en fråga om ekonomi.
- Det var en duktig platschef som förstår vikten av att alla arbetar tillsammans.
- Vår uppfattning är att arbetsledningen jobbat bra mot oss och fördelat arbetet väl.
- Det uppstår alltid problem då projekteringen utförs parallellt med byggskedet.
- Det tog för lång tid innan alla installatörer var i fas med varandra.

-
- Den utdragna projekteringen ledde till att den planerade starten från oss försenades och det blev en krympt monteringsstid. För att kompensera detta blev vi tvungna att involvera mer hantverkare.
 - Det fanns knappt någon möjlighet till att projektera sitt eget arbete då totalentreprenaden var så styrd.
 - Beställaren borde ha format ombyggnationen som en generalentreprenad och inte som det är idag, en mycket styrd totalentreprenad.
 - Allting har fungerat bra tack vare att de har varit bra på att planera och haft en öppen dialog.
 - Vi har en öppen dialog och har därför fått en bra relation.
 - Vi hade gärna velat delta mer på byggmöten.
 - ByggPartner har ställt frågor och varit öppna för förslag.
 - De arbetar inte enspårigt utan använder deras erfarenheter och lyssnar på råd.

5.2 Analys av intervjuer från leverantörer och underentreprenörer

Efter sammanställningen av intervjuerna har resultatet analyserats utifrån samma kategorier. Eftersom de intervjuade personerna var avsiktligt utvalda och syftet har varit att få reda på deras upplevelser av ByggPartners rutiner vid upphandlingar har en kvalitativ analys använts.

5.2.1 Uppfattningar av ByggPartner som företag

Majoriteten av de intervjuade ansåg att ByggPartner var ett företag som förknippas med en hög standard. Vid frågan hur ByggPartner förhåller sig mot andra stora byggföretag på den svenska marknaden ansåg de flesta att de inte var någon skillnad utan att de var likvärdiga. Vad som är genomgående i samtliga intervjuer är att ByggPartner är ett företag där alla medarbetare är öppna mot varandra, både externt och internt, vilket medför att det finns ett stort förtroende för ByggPartner som företag. Många av de företag som intervjuades har under olika former arbetat med Byggpartner i tidigare projekt och trots att allting inte har fungerat utan problem har de mestadels positiva erfarenheter ifrån dessa projekt.

De lite mer negativa kommentarerna angående ByggPartner som företag handlade först och främst om att de oftast inte blir förknippade med kvalitet. Denna kommentar grundar sig på att ByggPartner i upphandlingskedet är alldeles för fokuserade på priset och därför bortser på vad det är för kvalitet som köps.

En annan negativ kommentar handlande om att det märktes att ByggPartner är en mindre byggare då de löser mycket på byggarbetsplatsen med ett handslag istället för med kontrakt. I detta fall nämner den intervjuade att de har som policy att inte utföra sådant som inte finns avtalat på papper eftersom det är det som används som belägg vid en eventuell tvist. Denna beslutsgång går hand i hand med att ByggPartner är ett öppet företag där alla hjälper alla.

Avslutningsvis kan analysen av ByggPartner som företag sammanfattas i den åsikt som en intervjuad uttryckte sig och det är att ByggPartner är "*Det stora företaget som ändå är litet*". Med detta menas att ByggPartner har en proffsig entreprenörssida liknande de stora byggföretagen på marknaden, men att de ändå är små till storleken.

5.2.2 Uppfattningar av ByggPartners rutiner vid upphandlingar

Vad det gäller uppfattningarna av ByggPartners rutiner vid upphandlingar står det klart att de är ett etablerat företag som har ett väl fungerande arbetssätt då majoriteten av de intervjuade tycker att de är likvärdiga de stora byggföretagen på marknaden. En intervjuad tyckte till och med att ByggPartner använder sig av en trevligare upphandlingsform än vad de andra byggföretagen på den svenska byggmarknaden använder.

Under intervjuerna har många positiva uttalanden gjorts beträffande den personal som ByggPartner använt i samband med upphandlingsskedet. Flera intervjuade tyckte att det var mycket bra att platschefen för projektet var med tidigt i upphandlingen för att med sin expertis styra upphandlingen. Även entreprenadingenjören får mycket beröm eftersom han gav ett stort förtroende då de träffades och att han efteråt har stått för det som han har avtalat. Att ha bra personal är viktigt då det är som en intervjuad säger "*Det är inte i första hand företaget vi förhandlar med, utan det är personerna bakom*".

Underlaget i upphandlingsskedet får mycket beröm men även en del kritik. En del tycker att underlaget som presenterades var bra och komplett, medan en del tycker att de inte höll tillräckligt hög standard. En åsikt var att de första handlingarna som var framställda av beställaren och tilldelade via ByggPartner var riktigt dåliga. En annan åsikt gällde upphandlingsprotokollet som redigerades för hand under upphandlingsmötet och sedan signerades av båda parterna. Den intervjuade fick uppfattningen av att det var ett

oprofessionellt tillvägagångssätt och hade hellre sett att dokumentet snabbt redigerades på datorn för en ny utskrift. Han menar att avtalet fungerar som det är men vid tvister kan det bli rörigt och svårtydligt. I en annan upphandling fattades det en arbetsbeskrivning som den intervjuade ansåg var nödvändig då den allmänna beskrivningen inte var tillräcklig. En annan sak som fattades var viktig information om att vissa arbeten endast fick utföras innan 07:00, under lunchen och efter 16:00 då de störde den intilliggande verksamheten. För att klara av att utföra det avtalade arbetet fick det berörda företaget arbeta med flera hantverkare på plats samt börja jobba tidigare på morgonen, något som försvårade planeringen.

På frågan om hur mycket som de olika företagen kunde påverka projekteringen för sin egen del hade hälften ingen uppfattning om saken då de inte kunde eller ville påverka projekteringen. Den andra hälften ansåg att det fanns chanser till att påverka sitt eget arbete, antingen några eller stora möjligheter. Något som förenklade projekteringen för underentreprenörerna var att det fanns möjlighet att besöka den tilltänkta byggarbetsplatsen och att ByggPartner kunde begära förändringar i de handlingarna som beställaren tagit fram för att förenkla för underentreprenörerna.

Vad det gäller uppfattningen om hur ByggPartner prioriterar anbudet i upphandlingen är samtliga införstådda på att det i första hand är priset som styr avtalet. Detta har dock fått reaktioner från vissa som tycker att det låg för mycket fokus på att pressa ner priserna. Dessa intervjuade tror dessutom att ByggPartner som företag kommer att förlora i längden med att jobba på detta sätt då underentreprenörerna tröttnar på att ständigt tvingas ner på minsta möjliga pris. Två intervjuade trodde att de fick jobbet eftersom de bevisligen utför arbeten som håller en bra kvalitet och två intervjuade trodde att de fick jobbet eftersom de hade en bra kontakt med ByggPartner sedan tidigare projekt. Sedan menade en intervjuad att de fick jobbet eftersom de tidigare hade medverkat i ett identiskt projekt och en sista intervjuad trodde att de fick jobbet eftersom de var mycket tillmötesgående i upphandlingsskedet. Slutligen kände sig en intervjuad besviken eftersom han även hade räknat på ett annat arbete där han uppfattade att ByggPartner valde ett annat företag på grund utav gamla relationer.

Avslutningsvis skedde upphandlingen väldigt fort och för vissa blev upphandlingen klar väldigt nära byggstart. En intervjuad menar att upphandlingen i princip blev klar på fredagen och arbetet skulle starta på måndagen. En annan intervjuad säger att hela processen blev så stressad att ByggPartner inte ens borde ha arbetat enligt den här modellen utan istället borde de i ett tidigt skede ha samlat företag inom el, rör, ventilation, vvs samt styr- och reglerteknik. Dessa ska samtliga vara intresserade och engagerade för att tillsammans framställa ett kvalitativt anbud.

5.2.3 Uppfattningar av ombyggnationen på Kv. Mimer 5

Den genomgående inställningen om ombyggnationen på Kvarteret Mimer 5 är att det har varit bra och att det inte har uppstått några större konflikter mellan de intervjuade och ByggPartner. Däremot finns det alltid olika uppfattningar om hur saker fungerat och skulle ha kunnat utföras bättre.

En uppfattning som flertalet av de intervjuade delade var att ombyggnationen på Kvarteret Mimer 5 utfördes på en för kort byggtid. Detta ledde till att samtliga entreprenörer hade många hantverkare på plats och de uppstod bland annat till krockar med andra underentreprenörer som arbetar samtidigt. Att det har varit mycket folk på byggarbetsplatsen har enligt en intervjuad lett till att samtliga arbeten inte kunnat utföras tillräckligt effektivt.

Vad det gäller den pressade tidplanen fanns det uppfattningar om att den borde ha stämts av oftare för att se till så att alla olika moment kunde utföras i rätt skede. Några intervjuade tyckte att det var svårt att rätta sig efter tidplanen då den oftast inte var uppdaterad som den skulle och ett önskemål var att ändringar i tidplanen skulle presenteras i text och inte bara muntligt. Slutligen tyckte en annan intervjuad att anledningen till att tidplanen höll var tack vare att ByggPartner hade en engagerad och duktig platschef som kunde rätta till problem efterhand som de dök upp.

Något som har försvårat arbetet för i stort sett alla underentreprenörer är att projekteringen drog ut på tiden och därför utfördes parallellt med byggskedet. Detta ledde bland annat till att det tog lång tid innan alla installatörer var i fas med varandra och det blev

en kortare monterings­tid än det från början var planerat. Några kommentarer på det här är att totalentreprenaden var så styrd ifrån beställaren att allting istället borde ha varit utformad som en generalentreprenad.

En åsikt som de flesta underleverantörerna var överens om var att det förvarades alldeles för mycket byggnadsmaterial på arbetsytorna. Konsekvensen av detta blev att det blev svårframkomligt och trångt, dels för alla skylifts och dels för hantverkarna. De underleverantörer som normalt arbetar med ackord har inte haft någon möjlighet att göra det i det här projektet. En intervjuad menar att det i upphandlingen inte berörts att arbetsytorna skulle användas som lagringsplats och förutsatte därför att de skulle vara fria. En annan intervjuad menade att de fick gå fram och tillbaka till olika områden för att utföra arbeten längs med att de tömdes på byggnadsmaterial.

Vad det gäller arbetsledningen som Byggpartner har haft på byggarbetsplatsen tycker de flesta att allting har fungerat bra och då främst för att de haft en öppen dialog och varit bra på att planera. De får även beröm för att de inte arbetar enspårigt utan har varit öppna för nya förslag och lyssnat på råd. En av de intervjuade tyckte att platschefens bästa egenskap var att han förstår vikten av att alla ska arbeta tillsammans oavsett tillhörande företag. Två av de intervjuade ansåg däremot att arbetsledningen som fanns på plats inte uppfyllde det som krävdes för att effektivt kunna leda arbetet. En av dessa tycker att de hade varit önskvärt med en bättre ordning men att det i slutändan troligtvis är en fråga om ekonomi.

6 SLUTSATSER OCH DISKUSSION

I detta kapitel presenteras de slutsatser som dragits efter arbetet med rapporten. Dessutom diskuteras hur arbetet fortskridit ifrån problemformuleringen till slutsatserna.

6.1 Rekommendationer till ByggPartner

Syftet med examensarbetet var att se hur de upphandlade leverantörerna och underentreprenörerna uppfattade ByggPartners arbete dels vid upphandlingsprocessen och dels ute på byggarbetsplatsen.

Slutsatserna syftar därför till att ge rekommendationer för hur Byggpartner kan förbättra sitt arbetssätt i samband med leverantörer och underentreprenörer gällande kvalitet, administrativt, bemötande, information i förfrågningsunderlaget, prioritering av anbud, projektering och arbetssätt.

6.1.1 Kvalité

ByggPartners affärsidé som sammanfattas med e3 – Engagemang, Enkelhet och Effektivitet nämner inget om att producera byggnader som förknippas med kvalitet, men på ByggPartners hemsida finns det en beskrivning gällande detta. I denna beskrivning går det att läsa att ByggPartners ambition är att leverera tjänster och produkter som uppfyller – och helst överträffar – kundens krav, behov och förväntningar. (www.byggpartner.com, 2010)

Men eftersom det under intervjuerna fanns uppfattningar om att ByggPartner brukar bortse ifrån kvalitén till förmån för priset är det ändå osäkert hur högt kvalitén egentligen prioriteras. En intervjuad menar att bara för att det byggs efter de lägsta kraven som ställs så behöver de inte uppfylla beställarens behov. Ahlbin¹ menar att lägenheter som senare ska säljas för flera miljoner kronor förväntas hålla en hög standard och i sådana fall borde det inte tummas på kvalitén, något som Ahlbin menar hänt i tidigare bostadsbyggnationer med ByggPartner.

¹ Hans Ahlbin, Ägare Eskilstuna Måleriservice Hans Ahlbin AB, intervjuad den 14 april 2010

Denna anmärkning är någonting som är genomgående för hela byggbranschen där det ska prispressas i varje steg. Det hela grundar sig i att totalentreprenören vill få ner anbudspriset mot beställaren och känner sig därför tvingad att pressa underentreprenörernas priser. Sedan är det så att i vissa branscher med stor konkurrens så går det att pressa ner priserna mer än andra något som är troligt i Ahlbins fall. I slutändan kommer denna prispress alltid att finnas och styrs av vad det är för kvalité som beställaren vill ha på resultatet.

Förslag till åtgärd

Mitt förslag är att ByggPartner i samförstånd med beställaren blir tydligare med vad det är för kvalité som de vill ha på det färdiga resultatet. Som Ahlbin säger är det viktigt att kvalitén speglar byggnadens funktion. För offentliga byggnader som den på Kvarteret Mimer 5 är det därför viktigt att producera något som uppskattas av besökarna.

En rekommendation är att inte enbart stirra sig blind på slutpriset från en underleverantör utan också ställa anbudet i relation till vad det är för kvalité som ByggPartner vill bli förknippad med efter färdigställandet. Det kan även vara bra att se över tidigare projekt och höra byggherrarnas uppfattning av hur de ser på det slutgiltiga resultatet som en återkoppling till sin egen policy, dvs. att helst överträffa kundens krav.

6.1.2 Administrativt

Det har under intervjuerna kommit upp några brister vad det gäller ByggPartners administrativa arbetsrutiner. Bristerna har delvis sin grund i att företaget använder sig av öppna dialoger och därför inte utför alla moment som de borde utföras.

De åsikterna som nämnts gällande ByggPartners administrativa arbetet har varit att det på byggarbetsplatsen har används ett handslag istället för ett kontrakt och att upphandlingsprotokoll i upphandlingsprocessen inte redigerats digitalt utan manuellt. Dessutom har det lyfts fram att det vore bra om förändringar i tidplanen inte enbart meddelades muntligt. Dessa rutiner har förmodligen sin grund i att den berörda personalen inte har någon större datorvana och undviker därför det arbetsmomentet så mycket som möjligt.

Vad det gäller det administrativa arbetet på byggarbetsplatsen fanns det åsikter om att brister i arbetsledningen gjorde att arbetet inte kunde utföras tillräckligt effektivt och fick därmed en negativ inverkan i projektet.

Förslag till åtgärd

Mitt förslag är att ByggPartner ser över samtliga rutiner när det ingår ett avtal med en annan part. Så länge som båda parterna är överens, och arbetet går enligt planerna, så fungerar dessa rutiner. Det är först vid otydligheter som leder till tvister som det spricker. Alla uppgörelser som träffas, oavsett storlek, ska därför antecknas i ett avtal.

För att få redigeringen av upphandlingsprotokollet och uppdateringarna av tidplanen att bli mer professionella rekommenderas det att samtlig personal får stöd i att uppdatera sina datorkunskaper så att de blir bekvämare i det arbetsmomentet. Då ByggPartner söker ständig utveckling och gärna investerar i personalens fortsatta kompetensutveckling bör detta ses som ett naturligt steg i ledet.

Vad det gäller arbetsledningen på byggarbetsplatsen kunde den ha utökats med ytterligare en arbetsledare då det var ett komplicerat projekt med en stressad tidplan. En rekommendation till liknande projekt är att se över bemanningen och rutinerna för hur arbetet fördelas i arbetsledningen. Någonting som säkert hade varit till stor hjälp i byggskedet på Kvarteret Mimer 5 hade varit en arbetande arbetsledare som kunnat vara ute i produktionen för att gå in och stötta arbetsledningen vid behov.

6.1.3 Bemötande

Någonting som det enbart har varit positiva kommentarer kring är hur ByggPartner bemöter andra företag i upphandlingsskedet. Ljungkrantz² menar att det i regel gäller att vara strikt och ärlig för att få de företag som inte vann anbudet att ändå vilja räkna på anbud till framtida projekt. Detta är också någonting som han har levt upp till, då de intervjuade tycker att han har stått upp för det som han angivit i upphandlingen.

² Torbjörn Ljungkrantz, Entreprenadingsjör ByggPartner, intervjuad 12 april 2010

Även bemötandet på byggarbetsplatsen får mycket beröm där det nämns att ByggPartner är öppna mot varandra och att det leder till ett förtroende för företaget. De får dessutom lovord för att de inte arbetar enspårigt utan har varit mottagliga för nya förslag och lyssnat på råd.

Det här är också någonting som ByggPartner nämner på sin hemsida (www.byggpartner.com, 2010), dvs. *"Vi insåg tidigt vikten av samförstånd och ett gott samarbete för att kunna förverkliga den gemensamma målsättningen; att tillfredsställa kundens behov."*

Förslag till åtgärd

Mitt förslag är att ByggPartner fortsätter att omge sig med sådan personal som passar in i företagets struktur, dvs. personer som är serviceinriktade, kan föra en öppen dialog och står för det som sägs.

ByggPartner bör dessutom fortsätta att ständigt försöka utvecklas genom att vara öppna för nya förslag. Genom att inte vara traditionell och ständigt arbeta efter samma arbetsätt breddas den egna kunskapen och ett större förtroende bildas hos medverkande aktörer.

6.1.4 Information i förfrågningsunderlaget

De handlingar som får mest kritik är de som är framtagna av beställaren och senare vidarebefordrade i förfrågningsunderlaget av ByggPartner. Dessa handlingar ska ha varit av så dålig standard att de inte kunnat användas för att beräkna entreprenadens arbeten. Handlingarna granskades troligen inte tillräckligt noga ifrån ByggPartners sida innan de skickades vidare i förfrågningsunderlagen eller så fanns det inte tillräcklig kompetens för att bedöma innehållet.

Information som borde ha nämnts i förfrågningsunderlaget till underentreprenörerna var att arbetsytorna skulle användas som lagringsplats för byggnadsmaterial så som till exempel gips, stålreglar, ventilationsrör och isolering. Konsekvensen av att underentreprenörerna inte visste hur byggarbetsplatsen skulle se ut blev att deras projekterade tidplaner inte alls stämde överens med den verkliga tidsåtgången. För övrigt kunde inte de företag som arbetar

med ackord göra så i det här projektet. Lagringen av byggnadsmaterial på arbetsytorna var dock det enda alternativet då det var en ombyggnad av en centralt placerad byggnad med begränsad möjlighet till lagringsplats runtom.

Annan information som fattades i förfrågningsunderlaget var bland annat en arbetsbeskrivning som den intervjuade ansåg var nödvändig då den allmänna beskrivningen inte var tillräcklig. Dessutom saknades viktig information om att borring i taket endast fick utföras innan 07:00, under lunchen och efter 16:00 då de störde den intilliggande verksamheten. Varför denna information inte bifogades som en förutsättning i förfrågningsunderlaget är konstigt då även detta hade stor inverkan på hur underleverantörer kunde utföra sina arbetsuppgifter.

Utöver dessa kommentarer så var uppfattningen att samtliga handlingar var bra utformade och höll hög standard jämfört med de handlingar som andra stora byggföretag brukar framställa.

Förslag till åtgärd

Mitt förslag är att ByggPartner kritiskt granskar de handlingar som kommer ifrån beställaren och sedan bifogar i ett förfrågningsunderlag. Är de av sådan kvalitet att de inte går att använda för kalkylering så blir det extraarbete för ByggPartner vid bedömningen av anbudet och därför bör handlingarna redigeras innan de skickas iväg.

Vad det gäller utformningen av byggarbetsplatsen är det viktigt att alla är införstådda i hur det kommer att se ut. Ska en större mängd byggnadsmaterial lagras på arbetsytorna så ska den informationen tydligt framkomma i de beskrivande förutsättningarna till förfrågningsunderlaget.

Ett annat förslag är att ByggPartner i ett tidigt skede ser över vad det finns för verksamheter i angränsning till byggarbetsplatsen så att arbeten som medför buller inte stör. Om det av någon anledning skulle leda till en begränsning av dessa arbeten ska denna information bifogas i förfrågningsunderlaget.

6.1.5 Prioritering av anbud

Att ByggPartner varit så strikt inriktade på att ständigt pruta på underentreprenörernas anbud har retat upp några av de intervjuade företagen även då de varit införstådda med att det har varit nödvändigt. Dessa kommentarer går att jämföra med dem som nämndes angående slutsatserna om Kvalité där det fanns åsikter om att ByggPartner såg för mycket till priset och såg bortom andra viktiga parametrar.

Ljungkrantz³ säger i en intervju att de vid bedömningen av anbud framförallt är priset som prioriteras och att det står för 90 % av bedömandet. Han nämner dock att parametrar som organisation, miljö, kvalité, personal, referenser och egna tidigare erfarenheter kan påverka bedömningen.

En av de intervjuade kände sig missnöjd med att de inte fått entreprenaden för ett anbud. Han trodde att det berodde på att de som vann anbudet fick det på grund utav tidigare kontakter.

Förslag till åtgärd

Mitt förslag till ByggPartner är att de kritiskt ska granska de anbud som kommer in och inte enbart gå efter priset. Parametern kvalité har tidigare diskuterats men även några andra är värda att nämna.

Det är oftast personerna på byggarbetsplatsen som begränsar ett företags kompetens i och med att de är dem som ansvarar för utförandet av det avtalade arbetet. Ifall dessa personer inte har det engagemang eller den sakkunnigheten som behövs för att kunna utföra arbetet kan det innebära att projektet inte når det önskade resultatet. ByggPartner bör därför granska underentreprenörerna utifrån den personalstyrkan som de planerar att använda utifrån dels kompetens och erfarenhet, allt för att involvera en så kunnig arbetsstyrka som möjligt.

³ Torbjörn Ljungkrantz, Entreprenadingenjör ByggPartner, intervjuad 12 april 2010

Eftersom ByggPartner har en utarbetad strategi för hur miljöarbetet ska utföras borde även de leverantörer och underentreprenörer som upphandlas att granskas efter denna. Detta är viktigt då även deras arbete kommer att påverka det färdiga resultatet som ByggPartner blir förknippade med.

Avslutningsvis bör åtgärder sättas in så att företag som förlorar en anbudsgivning inte känner att de förlorade på grund utav en orättvis upphandling. Detta är viktigt för att få med företaget till framtida upphandlingar där de kanske kommer med det bästa förslaget.

6.1.6 Projektering

De inblandade underleverantörerna ansåg att det fanns chanser till att projektera sitt eget arbete utifrån de kraven som ställdes. Det som dock alltid är ett problem är att samtliga installationsföretag gör sin egen unika projektering som inte kan ta hänsyn till hur andra installationsföretag projekterat, sådant samordnas i efterhand.

Innan samordningen av projekteringen för Kvarteret Mimer 5 var färdig hade redan byggnationer startat och detta ledde till en kortare monterings tid än det från början var tänkt. Konsekvensen blev att samtliga underleverantörer gick in med extra hantverkare vilket ledde till att det blev trångt på byggarbetsplatsen och arbetet kunde inte utföras fullt så effektivt som det brukar.

Förslag till åtgärd

Mitt förslag till ByggPartner är att de prioriterar projekteringen i ett tidigt skede för att undvika att den i största mån inte utförs parallellt med byggskedet. Jag föreslår även att de provar på att arbeta efter den modell som beskrivs nedanför i slutsatsen gällande arbetsätt.

6.1.7 Arbetsätt

Då upphandlingen till Kvarteret Mimer 5 utfördes under en kort tid och många moment blev stressade, (vilket senare påverkade att projekteringen och samordningen av alla installationer drog ut på tiden) ansåg en intervjuad att ByggPartner i detta skede borde ha arbetat med ett helt annat arbetsätt.

Han föreslog att ByggPartner skulle ha struntat i att skicka ut förfrågningsunderlag till olika företag då det drar ut på tiden med prissättning, bedömning och sedan förhandlingar. Istället tycker han att ByggPartner i ett tidigt skede skulle ha samlat olika installationsföretag som de litade på och som de vet arbetar bra för att tillsammans arbeta fram ett anbud. De inbjudna företagen borde omfatta el, säkerhet, rör, ventilation, vvs samt styr- och reglerteknik. Det som är viktigt är dock att alla inblandade arbetar åt samma håll med att framställa ett kvalitativt anbud. Genom att arbeta efter den här modellen blir projekteringen för all installation snabbt i fas och kollisionkrockar kan undvikas. Nackdelar jämfört med det traditionella arbetssättet är att förhandlingen med prispressen försvinner och därför kan det upplevas att allting blir dyrare. Den extra kostnaden är dock värd den tid som sparas i projekteringen.

Ett annat arbetssätt som ByggPartner ibland arbetar med är partnering, något som hade kunnat fungera riktigt bra på Kvarteret Mimer 5 då beställaren ville vara med och styra i totalentreprenaden.

Förslag till åtgärd

Mitt förslag till ByggPartner är att de i något liknande projekt framöver provar på det här arbetssättet då det verkar finnas flera klara fördelar med det. Genom att arbeta på detta sätt involveras i stort sett alla slutsatser dvs. kvalitén blir bättre, får en bättre kontakt mellan de inblandade aktörerna, fel som kan uppstå i felaktiga förfrågningsunderlag minskas och projekteringen blir klar i ett tidigare skede samt blir inte lika tidskrävande.

Ett annat förslag är att ByggPartner arbetar i partnering för liknande byggprojektet på Kvarteret Mimer 5. Nu fanns det visserligen en väl utformad kommunikation mellan beställaren och ByggPartner, men med partnering hade samarbetet fungerat ännu bättre. I denna partnering kan även de större underentreprenörerna involveras för att på så sätt ta tillvara på den kompetens som varje bransch besitter. Genom att nyttja partnering kan alla deltagande parter bidra till att leverera ett sådant bra slutresultat som möjligt till slutkund.

6.2 Diskussion av examensarbete

De metodval som har använts för att nå fram till resultatet har varit till stor nytta och fungerat väldigt bra för det här examensarbetet. Litteraturstudien fungerar bra som en inledande beskrivning av ämnet till examensarbetet och var dessutom till stor hjälp som en introduktion inför intervjuerna. Möjligen hade litteraturstudien även kunnat breddas med internationell litteratur som behandlade liknande ämne för att få en bredare information. Anledningen till att ingen internationell litteratur användes var för att examensarbetet var fokuserat på en unik fallstudie som var lokaliserad i Västerås och att ByggPartner endast hade upphandlat Svenska företag och därför var internationell litteratur inte relevant.

Det var intervjuerna som utgjorde underlaget till examensarbetet och de är tack vare dessa som ett resultat kunnat nås. Den grupp av personer som valdes ut till intervjuer har fungerat bra och alla deltagande har kunnat bidra till resultatet. Möjligen hade gruppen kunnat fyllas ut med några till personer men detta hade förmodligen inte påverkat utfallet av resultatet men det hade eventuellt stärkt det. Något som hade varit intressant hade varit att intervjua representanter ifrån företag som deltagit med anbud i projektet med inte vunnit dem. Att dessa inte intervjuades beror på att ByggPartner ville fokusera på samarbetet med de företag som faktiskt deltog i projektet på Kvarteret Mimer 5 och inte de runtomkring, vilket får ses som en rimlig avgränsning. Att intervjuerna utfördes anonymt har varit en förutsättning för att alla inblandade skulle känna sig trygga och fritt kunnat uttrycka sina åsikter.

Resultatet som presenteras i rapporten är ungefär i linje med det förväntade resultatet. Det visar på att ByggPartner har ett arbetssätt som fungerar bra, vilket inte är konstigt då de är ett etablerat företag som vuxit sig till topp 20 av de byggföretag som idag är verksamma på den svenska marknaden. Att det finns brister och att saker fattas är alltid svårt att komma ifrån, något som detta arbete påvisar efter kontakt med de inblandade företagen.

6.2.1 Förslag till fortsatt arbete

Ett förslag till fortsatt arbete är att följa upp om slutsatserna har förändrat något hur ByggPartner arbetar gällande upphandling av leverantörer och underentreprenörer liknande byggprojektet på Kvarteret Mimer 5. Arbetet skulle även kunna redovisa hur en ny upphandling fungerat liknande den på Kvarteret Mimer 5 och sedan jämföra dessa två.

Ett annat förslag till fortsatt arbete är att fullfölja och utveckla förslaget som nämns under slutsatsen som behandlar arbetssättet. Det skulle vara intressant att jämföra två projekt med varandra, ett projekt som har upphandlas efter den traditionella modellen och ett projekt som arbetat med en grupp företag som gemensamt tagit fram ett anbud. Arbetet skulle sedan kunna redovisa vilket arbetssätt som fungerat bäst vad gäller kvalitet, projektering och kostnad. Kvalitén skulle till exempel kunna bedömas genom intervjuer med användare till byggnationen samt resultaten av de olika besiktningarna som utförs i samband med färdigställandet av olika moment. Jämförelsen av de olika projekteringarna kan baseras på till exempel tidsåtgång, utförda ÄTA-arbeten i produktionen (ändring och tillägg) och det upplevda samarbetet. Vad det gäller kostnaden emellan de olika upphandlingsmetoderna går det att jämföra hur stor del projekteringskostnaderna upptar av den totala kostnaden för projektet och sedan se ifall det finns några tendenser till att det föreslagna arbetssättet kan spara in kostnader i till exempel ÄTA-arbeten.

7 REFERENSER

I detta kapitel presenteras de referenser som ligger till grund för examensarbetet.

Referenserna är uppdelade i tryckta, elektroniska och muntliga källor.

7.1 Tryckta källor

Ahlberg, Anna (2004). *Industrialismens samhällsbyggande i Västerås stad – från 1800-talets slut till 1900-talets början*. Länsstyrelsen Västmanlands län: Kulturmiljöenheten (Dnr 436-6517-03)

Byggandets Kontraktskommitté, BKK (2007). *Allmänna bestämmelser för köp av varor i yrkesmässig byggverksamhet, ABM 07*. Stockholm: Svensk Byggtjänst

Byggandets Kontraktskommitté, BKK (2007). *Allmänna bestämmelser för totalentreprenader, ABT 06*. Stockholm: Svensk Byggtjänst

Ossmer, Per & Wollsén, Magnus (2007). *Totalentreprenad och ABT 06*. Stockholm: Svensk Byggtjänst

Nordstrand, Uno (2008). *Byggprocessen*. Stockholm: Liber

Nordstrand, Uno & Révai, Ervin (2002). *Byggstyrning*. Stockholm: Liber

Sveriges Byggindustrier (2007). *Allmänna bestämmelser för underentreprenader på totalentreprenad, ABT-U 07*. Stockholm: Sveriges Byggindustrier

Sveriges Byggindustrier (2009). *Fakta om byggandet 2009*. Sveriges byggindustrier: Stockholm

Söderberg, Jan (2005). *Att upphandla byggprojekt*. Malmö: Studentlitteratur

Västerås stad (2008). *Detaljplan för Mimer 5, Ottar 5 och Ottar 6 m m, Östermalm, Västerås.*

Västerås stad: Stadsbyggnadskontoret (DP 1537)

7.2 Elektroniska källor

ByggPartner, hemsida

www.byggpartner.com, mars 2010 – juni 2010

Sveriges Byggindustrier (BI), hemsida

www.bygg.org, den 29 april 2010

7.3 Muntliga Källor

De muntliga källorna är uppdelade i personer ifrån ByggPartner samt leverantörer och underentreprenörer. Källorna är sorterade efter datum för intervjuerna.

7.3.1 ByggPartner

Pär Lindh, Arbetsledare, ByggPartner, mars 2010 – juni 2010

Jukka Alila, Platschef, ByggPartner, mars 2010 – juni 2010

Torbjörn Ljungkrantz, Entreprenadingenjör, ByggPartner, intervjuad 12 april 2010

7.3.2 Leverantörer och underentreprenörer

Dan Nilsson, Regionchef EL, Bravida AB, intervjuad 13 april 2010

Hans Ahlbin, Ägare, Eskilstuna Måleriservice Hans Ahlbin AB, intervjuad 14 april 2010

Tom Dyrberg, Affärsområdeschef Akustik, Interoc AB, intervjuad 15 april 2010

Kjell Melin, Säljare Byggsektorn, Ragn-Sells AB, intervjuad 15 april 2010

Bengt Gustavsson, Försäljningsansvarig Västerås, AB Färdig Betong, intervjuad 16 april 2010

Anders Andersson, Säljare, Ramirent AB, intervjuad 19 april 2010

Magnus Hjorth, Objektsäljare, AB Karl Hedin Bygghandel, intervjuad 21 april 2010

Tomas Öström, VD, Inneväder AB, intervjuad 21 april 2010

Roland Johansson, VD, Hagfors Måleri AB, intervjuad 22 april 2010

Peder Ivarsson, Regionchef, GlasLindberg Fasad AB, intervjuad över telefon 27 april 2010

8 BILAGOR

I detta kapitel listas de bilagor som finns inkluderade till examensarbetet.

BILAGA 1 - Företagsbeskrivningar

BILAGA 2 - Intervjufrågor till ByggPartner

BILAGA 3 - Intervjufrågor till underentreprenörer

BILAGA 4 - Intervjufrågor till leverantörer

BILAGA 1 - Företagsbeskrivningar

AB Färdig Betong

Färdig betong är ett av de två största betongföretagen som finns på den svenska marknaden idag. Företaget finns utspritt i hela Sverige men även internationellt. I Västerås finns 5 stycken fabriksarbetare, 3 stycken pumpförare och 1 försäljningsansvarig anställd. De områden som försäljningsansvarige ansvarar för är Västmanland, Dalarna och Södermanland.

I upphandlingsskedet är det den försäljningsansvarige som ansvarar för försäljningen av företagets produkter. Företaget är noga med att ständigt hjälpa sina beställare och ser de som en partner i projektet. För att lyckas med detta hålls hellre ett möte för mycket än för lite och de är gärna med för att diskutera fram olika lösningar.

På Kvarteret Mimer 5 hade Färdig betong försäljningen av betongen som användes till att gjuta golvet. Trots att avtalen mot ByggPartner är objektsstyrda så har de förblivit en trogen kund mot Färdig betong i cirka 20 år.

AB Karl Hedin Bygghandel

Karl Hedin är en koncern som har sin verksamhet i Mellansverige och Estland. I verksamheten ingår sågverk, förädling (hyvleri, måleri, balpress och takstolar), emballage och bygghandel. Bygghandeln i Sala är den närmast Västerås och har idag 11 anställda.

I upphandlingsskedet för Sala bygghandel är det säljaren som har den huvudsakliga kontakten med beställaren. För att hävda sig i branschen är företaget serviceinriktade och ser till att kunden står i centrum.

På Kvarteret Mimer 5 hade Karl Hedin hand om försäljningen och leveranserna av byggmaterial. Exempel på de byggmaterial som levererats mest frekvent är gips, OSB-skivor, Plywoodskivor, cellplast och stålreglar. Företaget har tidigare sålt byggvaror åt ByggPartner och då främst i Dalarna medan försäljningen i Västerås är ny. Däremot har företagen emellan ett riksavtal som möjliggör förmånliga priser.

Bravida AB

Bravida är ett stort och etablerat företag som har kontor över hela Danmark, Sverige och Norge. Verksamheten består av installationsarbeten för el, ventilation, värme och sanitet. För verksamheten el jobbar det idag cirka 35 montörer och 6 tjänstemän.

Bravida har en egen inköpsavdelning och kan därmed pressa priserna, detta leder i sin tur till upphandlingsvinster och en lägre anbudssumma till beställaren. I upphandlingsskedet används egna kalkylatorer som räknar efter förfrågningsunderlaget utifrån avstämningspunkter och ett strikt arbetssätt.

På Kvarteret Mimer 5 hade Bravida entreprenaden för all el och säkerhet. Genom åren har Bravida som företag jobbat en del med ByggPartner och då främst i Dalarna. När det gäller Västerås är ByggPartner än så länge på frammarsch och därför har inte allt för många arbeten utförts tillsammans.

Eskilstuna Måleriservice Hans Ahlbin AB

Eskilstuna Måleriservice är ett mindre måleriföretag som har sitt arbetsområde i Västmanland, Södermanland och Stockholmsregionen. Företaget bildades år 1994 och har idag fem anställda plus ägaren. För att hävda sig i den stora konkurrensen används duktiga yrkesmän och vikten läggs på att utföra arbeten som håller en hög kvalitet.

I upphandlingsskedet är det ägaren som räknar på arbetet utifrån ritningar, förfrågningsunderlag och arbetsbeskrivningar. Eventuella frågetecken brukar rätas ut och sedan prissätts arbetet mestadels utifrån mängdberäkningar av samtliga ytor som ska behandlas.

På Kvarteret Mimer 5 hade Eskilstuna Måleriservice entreprenaden för all målning förutom målningen av alla fönster. De har tidigare jobbat i ungefär ett tiotal projekt med ByggPartner och då i Stockholmsregionen.

GlasLindberg Fasad AB

GlasLindberg har funnits sedan 1904 och verksamheten består av att tillverka, leverera och installera byggprodukter i glas och metall för i första hand exteriör men även interiör användning. Företaget har idag 3 stycken kontor i Sverige där Örebros kontor är det närmast Västerås. Där finns 5 stycken anställda och de innefattar konstruktör, säljare, projektledare och regionchef.

I upphandlingskedet är det regionchefen tillsammans med projektledare och ibland konstruktör som är involverade. För att behålla positionen på marknaden läggs mycket kraft på kompetens, kvalitet och tillförlitlighet samt ett stort engagemang mot beställaren.

På Kvarteret Mimer 5 hade GlasLindberg entreprenaden för tillverkningen samt installationen av all inre glasentreprenad. Även en del skjutdörrar och automatiken med den. Företaget har tidigare arbetat med ByggPartner i Västerås med samma personer som i projektet på Kvarteret Mimer 5.

Hagfors Måleri AB

Hagfors måleri erbjuder tjänster inom måleri, golvläggning och plattsättning. Företaget har funnits ända sedan 1953 och har idag 34 anställda. I Västerås finns sedan 2008 dotterbolaget Englunds Måleri AB som utför måleriarbeten och sysselsätter 11 stycken personer.

I upphandlingsprocessen är det moderbolagets VD som räknar med arbetena och i Västeråsområdet hjälper platschefen för Englunds måleri till. Hagfors måleri har efter drygt 50 år på marknaden samlat på sig en gedigen kunskap och erfarenhet. Företaget klarar av allt omgivande arbete, från projektering till utförande och arbetar gärna i partnering.

På Kvarteret Mimer 5 hade Hagfors måleri entreprenaden för fönsterrenoveringen av de stora fönstren mot Karlsgatan. Detta projekt var det första i denna storlek som utfördes i samarbete med ByggPartner. Efter arbetet på Kvarteret Mimer 5 har dock Hagfors måleri fått målerientreprenaden för ytterligare ett projekt hos ByggPartner.

Inneväder AB

Inneväder är ett installationsföretag som arbetar med ventilation, vvs samt styr- och reglerteknik. Företaget har funnits sedan 1992 och har sitt kontor i Eskilstuna med 17 personer anställda. Verksamheten är begränsad till Mälardalen, Södermanland samt några få arbeten i Stockholmsregionen.

I upphandlingsskedet för Inneväder är det företagets VD som har ansvaret mot beställaren. Det som utmärker Inneväder är att de har en bred kompetens och har allt samlat under samma tak. De har genom åren samlat på sig bra med erfarenheter och anser sig själva vara bra på att installera energieffektiva system.

På Kvarteret Mimer 5 hade Inneväder ansvaret för all ventilation, vvs samt styr- och reglerteknik i byggnaden. Företaget har tidigare jobbat med ByggPartner vid några tillfällen i Västerås men på grund utav ByggPartners frånvaro i regionen var det några år sedan sist.

Interoc AB

Interoc är idag ett ledande företag på den svenska marknaden inom branschen akustik både vad det gäller entreprenad och service. Av de åtta kontor som finns utplacerade i Sverige så är det Västeråskontoret som är företagets huvudkontor.

I upphandlingsskedet är affärsområdeschefen alltid ombud men försöker att delegera så mycket som möjligt av arbetet till arbets- och platscheferna. Trots avkastningskrav mot huvudbolaget finns det fördelar i att samla de fasta kostnaderna och kunna få rabatter från leverantörerna.

På Kvarteret Mimer 5 utförde Interoc monteringen av allt undertak samt ljudabsorbenter som placerades på väggar för att minska efterklangstiden i utrymmena. Företaget har tidigare jobbat med ByggPartner vid ungefär fem olika tillfällen men om ByggPartner varit mer etablerade i Västerås hade det troligtvis varit fler tillfällen.

Ragn-Sells AB

Ragn-Sells är ett av Sveriges största miljö- och återvinningsföretag och marknadsledande inom ett antal olika sektorer. Av de kontor som finns utspridda i Sverige, Norge, Danmark, Estland, Lettland och Polen så är Västerås bemannade med ett 60-tal anställda.

I upphandlingsskedet för regionen så är det säljaren med huvudansvaret för byggsektorn som har ansvaret och kan vid större projekt få avlastning av arbetskamrater. Det som präglar Ragn-Sells policy är att ständigt ha ett genomgående miljötänk och de utmärker sig mot sina konkurrenter genom företagets storlek och kapaciteten att ta hand om alla sorters material.

På Kvarteret Mimer 5 hade Ragn-Sells hand om sorteringen av allt byggmaterial från byggarbetsplatsen med containrar och transport. Företaget har sedan cirka 10 år tillbaka ett standardavtal med ByggPartner och har därmed varit med i ett antal olika projekt tillsammans.

Ramirent AB

Ramirent är ett av Sveriges största maskinuthyrningsföretag inom både bygg- och industrisektorn. Företaget finns internationellt i 13 olika länder och med flera kundcenter utspridda i hela Sverige. Kundcentret i Västerås är bemannat med 12 stycken anställda.

I upphandlingsskedet för Västerås kundcenter så är det säljaren och kundcenterchefen som är involverade i arbetet. På Ramirent läggs mycket energi på att skapa ett förtroende hos beställaren där det är viktigt att stå för det som sägs och se till så att båda får vinning av situationen.

På Kvarteret Mimer 5 hade Ramirent hand om uthyrningen av maskiner och annan utrustning, bland annat skylifts, lite handmaskiner samt utrustning för el och värme. Både företaget och säljaren har tidigare arbetat i projekt tillsammans med ByggPartner och då främst i Stockholmsregionen.

BILAGA 2 - Intervjufrågor till ByggPartner

Frågor kring den intervjuades arbetsuppgifter

1. Berätta lite om dig själv: Namn?
Titel?
2. Vad har du för arbetsuppgifter i upphandlingsprocessen?

Allmänna frågor om rutiner vid upphandling av leverantörer och underentreprenörer

3. Vilken entreprenadform brukar ByggPartner vanligtvis arbeta i?
4. Hur skiljer sig arbetet i anbudsskedet beroende på entreprenadform?
5. Vad finns det för råd och direktiv ifrån ByggPartner vid upphandlingar av leverantörer och underentreprenörer?
6. Hur arbetar ByggPartner i upphandlingar av leverantörer och underentreprenörer?
7. Hur tror du att ByggPartners sätt att arbeta med upphandlingar skiljer sig ifrån andra byggföretag?
8. Hur många jobb uppskattar du att ni får per inlämnade anbud?
9. Brukar det uppstå några problem vid upphandlingar av leverantörer och underentreprenörer?
10. Hur tror du att arbetet skulle kunna effektiviseras i anbudsskedet?

Frågor kring Kv. Mimer 5

11. Hur förbereddes de projektspecifika inköpen för Kv. Mimer 5?
12. Hur kom ni fram till vilka underentreprenörer som skulle tillfrågas?
13. Vad prioriterade ni mest i upphandlingen av underentreprenörer? Pris/erfarenheter...?
14. Gavs underentreprenörerna någon chans att påverka sitt arbete i projekteringen?

Avslutande frågor

15. Finns det någonting som du skulle vilja tillägga?

BILAGA 3 - Intervjufrågor till underentreprenörer

Frågor kring företaget

1. Berätta lite om dig själv: Namn?
Titel?
Roll i upphandlingar?
2. Berätta lite om ditt företag: Verksamhet?
Ålder?
Antalet anställda?

Frågor kring ByggPartner och Kv. Mimer 5

3. Hur många arbeten kan du uppskatta att ni utfört åt ByggPartner?
4. Vilket arbete utförde ni på Kv. Mimer 5?
5. Varför tror du att ni fick arbetet som underentreprenör på Kv. Mimer 5?
6. Vilka möjligheter fanns det att påverka ert arbete vid upphandlingen?
7. Uppstod det några konflikter mellan er och ByggPartner under arbetet på Kv. Mimer 5?
Hur löstes konflikterna och kunde de ha undvikits?
8. Hur förhåller sig ByggPartners standard i upphandlingsprocessen med andra byggföretag?
9. Saknades det någonting i anbudsfrågan ifrån ByggPartner?
10. Har du några förslag på hur ByggPartner kan utveckla deras rutiner vid upphandling av underentreprenörer?

Frågor kring upphandlingar i totalentreprenader

11. Hur är er arbetsgång när ni räknar på arbeten till en totalentreprenad?
12. Hur stor är konkurrensen i er bransch vid upphandlingar av sådana här arbeten?
13. Vad skiljer er från mängden av företag i samma bransch?
14. Vilka komplikationer kan uppkomma vid upphandlingar?

Avslutande fråga

15. Finns det någonting som du skulle vilja tillägga?

BILAGA 4 - Intervjufrågor till leverantörer

Frågor kring företaget

1. Berätta lite om dig själv: Namn?
Titel?
Roll i upphandlingar?
2. Berätta lite om ditt företag: Verksamhet?
Ålder?
Antalet anställda?

Frågor kring ByggPartner och Kv. Mimer 5

3. Är ni en återkommande leverantör till ByggPartner? Om ja, kan du uppskatta hur mycket Byggpartner beställer jämfört med andra byggföretag?
4. Vad har ni levererat för varor till Kv. Mimer 5?
5. Varför tror du att ni är leverantörer till Kv. Mimer 5?
6. Har ByggPartner kontaktat er för frågor när de valt mellan olika byggmaterial?
7. Uppstod det några konflikter projektet på Kv. Mimer 5? Hur löstes konflikterna och kunde de ha undvikits?
8. Hur förhåller sig Byggpartners standard i upphandlings-/beställningsprocessen med andra byggföretag?
9. Har du några förslag på hur ByggPartner kan utveckla deras rutiner vid upphandling eller beställning?

Frågor kring upphandlingar i totalentreprenader

10. Hur är er arbetsgång när ni räknar på arbeten till en totalentreprenad?
11. Hur stor är konkurrensen i er bransch för leveranser till sådana här arbeten?
12. Vad skiljer er från mängden av andra leverantörer?
13. Vilka komplikationer kan uppkomma vid upphandlingar/beställningar?

Avslutande frågor

14. Finns det någonting som du skulle vilja tillägga?