



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

**FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
EXAMENSARBETE PÅ KANDIDATNIVÅ**

ElectriCity

- ETT RECEPT FÖR FRAMTIDA SAMARBETEN?

**KANDIDATUPPSATS I INDUSTRIELL OCH FINANSIELL EKONOMI
HANDELSHÖGSKOLAN VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
HÖSTTERMIN 2015**

**FÖRFATTARE:
PETRA GUSTAFSON 900530
MIA SJÖLUND 881009**

**HANDLEDARE:
JON WILLIAMSSON**

Sammanfattning

I Göteborg startades år 2013 samarbetet ElectriCity för att skapa en hållbar kollektivtrafik. ElectriCity är ett samarbete mellan aktörer från privat och offentligt sektor samt akademi. Detta är en ovanlig konstellation vid ett samarbete då de finns olika motiv bland aktörerna såsom monetär vinst, samhällsnytta och forskning vilket kan komplicera processen och göra det svårt att nå slutmålet.

Syftet med den här uppsatsen är att, genom att studera ElectriCity kunna bidra med rekommendationer vid liknande typer av samarbeten i framtiden. Vi har studerat samarbetet genom att intervjua fem nyckelaktörer. Därefter har en analys gjorts genom att koppla intervjumaterialet till teorier kring vilka fördelar och svårigheter som kan uppstå i samarbeten mellan dessa sektorer.

Slutsatsen påvisar att det finns vissa aspekter som man bör ha i åtanke vid liknande fall. Det finns hinder som bör undvikas och fördelar som bör tas till vara på. En tabell har slutligen framtagits av författarna som sammanfattar de viktigaste punkterna vid liknande samarbeten för att uppnå lyckade resultat.

Nyckelord: Samarbete, projekt, mål, arbetsprocess, PPP

ElectriCity

- A recipe for future collaborations?

Petra Gustafson

Mia Sjölund

Abstract

In Gothenburg a collaboration was initiated year 2013 called ElectriCity to create sustainable public transport. The collaboration ElectriCity involves organisations from public and private sector and also academy. This is an unusual constellation because of its different motives amongst the operators such as monetary gain, common benefits and scientific research which can make the process more problematic and the way to the final goal more difficult.

The objective with this paper is, by studying ElectriCity, to contribute with recommendations for similar collaborations in the future. We have studied this collaboration by interviewing five different key actors. The analysis consists of connecting the empirical results with theories about which benefits and difficulties that can arise in this kind of collaboration between these sectors.

Our conclusion demonstrates that there are aspects that should be kept in mind in similar cases. There are obstacles that could be avoided and benefits that should be seized. A chart has been produced by the authors that summarizes the most important recommendations that can be used in similar collaborations to increase the chance for a successful result.

Keywords: collaboration, project, goals, process, PPP

Innehållsförteckning

ELECTRICITY	1
SAMMANFATTNING	2
ABSTRACT	3
FÖRORD	5
1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 FORSKNINGSFRÅGOR	8
1.4 SYFTE	8
2. METOD	9
2.1 VETENSKAPLIG UTGÅNGSPUNKT/ANSATS	9
2.2 KVALITATIV METOD	9
2.3 VALIDITET, RELIABILITET OCH OBJEKTIVITET	9
2.4 SEKUNDÄRDATA	10
2.5 GENOMFÖRANDE	11
2.6 METOD REFLEKTION	11
3. TEORETISK REFERENSRAM	12
3.1 EVENTUELLA FÖRDELAR MED SAMARBETEN	13
3.2 EVENTUELLA SVÅRIGHETER MED SAMARBETE	14
4. EMPIRI	17
4.1 ORGANISATIONSBSKRIVNING	17
4.1.1 <i>Ecoplan</i>	17
4.1.2 <i>Volvo bussar</i>	17
4.1.3 <i>Chalmers och Johannebergs Science Park</i>	17
4.1.4 <i>Västtrafik</i>	17
4.1.5 <i>Göteborgs stad</i>	18
4.2 INTERVJU ECOPLAN	18
4.3 INTERVJU VOLVO.....	22
4.4 INTERVJU JOHANNEBERG SCIENCE PARK, SAMT TILL VISS DEL CHALMERS	24
4.5 INTERVJU VÄSTTRAFIK.....	27
4.6 INTERVJU GÖTEBORGS STAD, TRAFIKKONTORET	31
4.7 INSAMLAD DATA SOM BESKRIVER STRUKTUREN	34
5. ANALYS	35
5.1 EVENTUELLA FÖRDELAR MED SAMARBETE.....	35
5.2 EVENTUELLA SVÅRIGHETER MED SAMARBETE	37
6. SLUTSATS	41
6.1 REKOMMENDATIONER FÖR FRAMTIDA FORSKNING	44
7. BIBLIOGRAFI	45
BILAGA 1	47
BILAGA 2	50
BILAGA 3	51
BILAGA 4	52

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Jon Williamsson för hans god vägledning, snabba korrespondens, kunskap och entusiasm för vårt arbete. Ett tack riktas även till våra kurskamrater för deras hjälpsamma synpunkter under arbetets gång. Vi vill även tacka de personer som ställt upp på intervju och gjort vår datainsamling givande och spännande.

Göteborg den 8:e januari 2016

Petra Gustafson

Mia Sjölund

1. Inledning

I följande kapitel beskriver uppsatsens bakgrund utifrån ett vidare perspektiv. Därefter har problemet identifierats för att sedan generera forskningsfrågor och uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Sveriges står inför stora utmaningar då den svenska populationen blir allt mer urbaniserad. En av svårigheterna grundar sig i den ökande befolkningen i storstäderna. Det leder till många utmaningar gällande samhällsutveckling. Med ett ökande invånarantal ökar även behovet av transporter i stadens centrala delar. Detta kan få negativa konsekvenser på trafiken och miljön, då bland annat kvalitén på luften försämras vid ökad trafikering (SCB, 2015). En sådan här långsiktig samhällsutmaning skapar ofta drivkraft och innovation (SKL, 2014). Göteborgs stad försöker lösa problemen genom att privat sektor, akademi och offentlig sektor gemensamt utvecklar innovativa lösningar för framtiden (Goteborgelectricity a, 2014). En av ansatserna är projektet ElectriCity där ett flertal, både stora och små, aktörer i Västra Götalands regionen samarbetar för att lösa några av dessa samhällsfrågor.

ElectriCity är ett samarbete mellan offentlig-, privat sektor och akademi för att skapa en hållbar och attraktiv kollektivtrafik i Göteborg. Samarbete definieras i denna uppsats som att flera organisationer arbetar för ett gemensamt mål och genomför ett gemensamt projekt. ElectriCity startade 2013 och är planerat att sträcka sig till 2018. Samarbetet ElectriCity består av flera delprojekt där de stora projekten är en ny elbusslinje, demoarena för nya produkter och en plattform för forskning. Denna uppsats fokuserar på samarbetet i delprojektet som bestod av utveckling och implementering av den nya elbusslinjen, som färdigställdes i juni 2015. Med projekt avses i denna uppsats en planerad aktion som är tidsbestämd, avgränsad och att det ligger utanför den dagliga verksamheten för de inblandade aktörerna.

Elbussarna drivs endast av förnybar energi vilket ska bidra till en renare stadsmiljö samt minska bullernivån (Goteborgelectricity b, 2014). För att möjliggöra detta projekt var följande parter involverade: Volvokoncernen, Chalmers Tekniska Högskola,

Energimyndigheten, Västra Götalandsregionen, Göteborgs Stad, Göteborg Energi, Västtrafik, Lindholmen Science Park, Johanneberg Science Park, Keolis, Business Region Göteborg, Chalmers Fastigheter, Akademiska hus och Älvstranden utveckling (Goteborgelectricity a, 2014).

Det gemensamt överenskomna syftet med ElectriCity var att skapa en hållbar och attraktiv kollektivtrafik i Göteborg. Resultatet av samarbetet kring elbussarna lanserades på utsatt datum med nöjda parter och kan därför anses som lyckat. Projektet elbussarna hade en tydlig deadline för målet med samarbetets som fastställdes tidigt i projektet; att elbussarna och dess linje skulle lanseras och avtäckas för allmänheten den 14 juni 2015. Med denna tydliga deadline menas att det inte fanns möjlighet att ändra lanseringsdatum, det fanns heller ingen plan B eller några diskussioner om vad som skulle kunna hända utifall den inte hölls. (flyttat)

Den här typen av blandade projektkonstellationer där akademi, offentliga och privata organisationer är representerade kan komma att ge upphov till både utmaningar och möjligheter inom projekthantering. Projekthantering är ett begrepp som beskriver hur ett projekt planeras, struktureras och genomförs för att de uppsatta målen ska nås (Mörth, Bergstrom & Svedberg Nilsson, 2008). Denna process anses komplicerad och kan se mycket olika ut beroende på projektets egenskaper.

1.2 Problemdiskussion

Om samarbeten inte fungerar finns det risk att hela projekt kan falla vilket i sin tur kan få allvarliga och kostsamma konsekvenser. Ett exempel på ett projekt med detta utfall är samarbetet kring byggnationen av tunneln genom Hallandsåsen, som utöver miljöproblem och tekniska problem även grundar sig i samarbetssvårigheter. Projektet skulle kosta ca 900 miljoner kr och vara klart efter 4 år. Slutresultatet blev dock att kostnaden uppgick till ca 10 miljarder kr och istället blev färdigställt 18 år efter start. (SOU 1998:137)

Det intressanta med ElectriCity är att samarbetet har skett med aktörer från olika sektorer där privat sektorn vill tjäna pengar, akademien vill skapa forskningsmöjligheter och den offentliga sektorn vill öka den allmänna nyttan. Detta kan ses som vitt skilda motiv vilket kan komplicera samarbetsprocessen samt minska chansen för att ett

tillfredställande resultat uppnås (Laffont & Martimort, 2001). Enligt McQuaid (2000) finns ett flertal risker för att sådana samarbeten skall misslyckas på ett eller annat sätt. Trots dessa förutsättningar har ElectriCity varit ett framgångsrikt projekt och att studera detta projekt och vad som skiljer det från teorin skulle kunna ge värdefulla insikter och lärdomar för framtiden.

En arbetsprocess utgör en grundläggande del i ett samarbete, vilket gör det än mer viktigt. Ett samarbete med så skilda parter som har olika interna processer kan också vara svårt att samordna och strukturera, detta menar McQuaid (2000) i sin artikel, *The theory of partnership: why have partnership?*, kan komplicera samarbetet ytterligare. För att samarbeten av dessa slag skall vara attraktiva måste det finnas fördelar med dem. McQuaid (2000) menar att det generellt finns, men att de inblandade aktörerna har vissa hinder att undvika för att ta del av dessa fördelar. Det fascinerande med ElectriCity är att samarbete har lyckats, trots alla svårigheter och komplikationer som kunnat uppstå på vägen.

1.3 Forskningsfrågor

Det finns många intressanta aspekter med projektet ElectriCity. De frågor som denna uppsats fokuserar på är följande:

- Vilka likheter och skillnader finns det mellan teorin om partnerskap av McQuaid (2000) och samarbetet i ElectriCity?
- Finns det lärdomar från ElectriCity som kan vara användbara för framtida samarbeten mellan privat och offentlig sektor samt akademi?
- Vilka faktorer kan anses varit viktigast för projektets framgång?

1.4 Syfte

Genom att studera samarbetet kring delprojektet elbussarna i ElectriCity har uppsatsens syfte utarbetats till att kunna bidra med rekommendationer samt prioritera dessa. För att uppfylla syften ämnar vi i arbetet även identifiera och visa exempel på vilka hinder som kan undvikas vid dessa typer av samarbetskonstellationer. Uppsatsen är ämnad att läsas av personer med intresse av projektet ElectriCity, samarbeten och projekthantering.

2. Metod

I följande kapitlet beskrivs de metoder som använts under arbetet med uppsatsen. Under detta kapitel beskrivs och diskuteras även uppsatsens validitet, reliabilitet samt objektivitet. I slutet av kapitlet redovisas en sammanfattning av genomförandet av arbetet.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt/ansats

Det finns i huvudsak två metodansatser vid insamling av information. En kvantitativ, teoriprövande metod som är deduktiv och en kvalitativ metod som är induktiv, där lärdomar dras från observationer (Bryman & Bell, 2013). För att få förståelse och skapa en kontext är det då rekommenderat av Bryman och Bell (2013) att använda sig av en kvalitativa metoden. Då syftet med denna uppsats var att bidra med rekommendationer för framtida samarbeten utifrån analys av ElectricCity, ansågs den kvalitativa ansatsen vara bäst lämpad då det undersökta samarbetet är av komplex natur.

2.2 Kvalitativ metod

Bryman och Bell (2013) betonar det faktum att kvalitativa intervjuer kan ses som subjektiva och att det bör tas i åtanke vid sammanställning av en rapport. Kvalitativa metoder kan även kritiseras då forskare själv utformar underlag för datainsamling vilket kan spegla forskarens intressen och att resultaten blir svåra att generalisera (Bryman & Bell, 2013). I denna uppsats har intervjumallen utformats av författarna för att få fram den information som söktes och hade säkerligen sett annorlunda ut om den utformats och genomförts av andra personer. Dessa problem har försökts minimeras genom att vedertagna metoder använts och en utarbetad intervjumall följts. Vid val av intervjumetod valdes den semistrukturerade intervjumetoden, då Bryman och Bell (2013) poängterar att man med denna metod kan ställa öppna frågor samt följdfrågor.

2.3 Validitet, reliabilitet och objektivitet

För att öka studiens trovärdighet har tre aspekter tagits i beaktande. I boken, *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*, av Björklund & Paulsson (2012) beskrivs dessa tre aspekter som validitet, reliabilitet och objektivitet. För att uppnå hög trovärdighet menar Björklund och Paulsson att dessa ska uppfyllas i så hög mån som möjligt.

Björklund och Paulsson beskriver validitet som *“I hur stor utsträckning man mäter det som man avser att mäta”* (2012, s.61). Det som uppsatsen avsågs mäta var eventuella fördelar och svårigheter med samarbetet ElectriCity. Hög validitet har eftersträvats genom att intervjufrågorna speglar det som undersökts. Detta har lett till att många aspekter och åsikter tagits i beaktande.

“Graden av tillförlitlighet i mätinstrument (samma värde vid upprepning?)” är Björklund och Paulssons definition av reliabilitet (2012 s.61). God reliabilitet har aspirerats på genom användning av lämpliga och vedertagna metoder, dock finns medvetenhet om att reliabiliteten i denna uppsats kan ifrågasättas. Detta då kvalitativa intervjuer med personer kan vara nästintill omöjliga att upprepa med exakt samma resultat.

Objektivitet beskriver Björklund och Paulsson som *“I vilken utsträckning värderingar påverkar studiens resultat”* (2012 s. 61). För att få uppsatsen så trovärdig som möjligt har ambitionen varit att få god objektivitet, men även objektiviteten i denna uppsats kan diskuteras. Detta kan bero på att endast en intervju har genomförts på varje utvald organisation och svaren baserades då på intervjuobjektens reflektioner. Även författarnas objektivitet kan ifrågasättas och kan ha påverkat undersökningen.

2.4 Sekundärdata

Som underlag för uppsatsen har även kvantitativ data samlats in som baseras på sekundärdata från färdigställda rapporter, artiklar och forskning. Denna data är hämtad från Göteborgs Universitets databas för vetenskapliga artiklar, Googles scholar, organisationernas hemsidor samt från organisationerna själva. Sedan har dessa data använts för att generera en realistisk bild av projektet i helhet samt att ge författarna en bakgrundsförståelse. Informationen har främst använts som underlag vid intervjuerna och vid analys av den kvalitativa data. Enligt Björklund och Paulsson (2013) är det viktigt att vara medveten om att sekundärdata kan vara vinklad eller inte heltäckande då den generellt är insamlad i annat syfte. Vad beträffar de vetenskapliga artiklarna som används har exempelvis peer-review¹ undersökts för att säkerställa kvaliteten på artiklarna (Karolinska institutet, 2010). Från McQuaids (2000) artikel som legat till

¹ Peer-review är en utvärderingsmetod för vetenskapliga och akademiska texter. Dessa texter utvärderas och granskas av andra personer som är verksamma inom samma område (Oxford Dictionaries a., 2015).

grund för den teoretiska referensramen har en egen analysmodell skapats för att enklare kunna dra slutsatser i förhållande till de teorier som han presenterar. I slutsatsen har även en lista med rekommendationer, sammansatt av lärdomar från samarbetet ElectriCity, den teoretiska referensramen samt författarnas egna slutsatser skapats i ett försök att bidra med rekommendationer till liknande samarbeten i framtiden.

2.5 Genomförande

Nedan redovisas de olika stegen som genomarbetats för att uppnå färdigställande av uppsatsen.

1. Kvantitativ datainsamling genomfördes
2. Problemidentifikationen baserades på datainsamlingen
3. Teoretisk referensram valdes
4. Kvalitativ datainsamling genomfördes i form av personliga intervjuer
5. Ytterligare kvantitativ datainsamling gjordes, från de intervjuade
6. Slutligen genomfördes en analys

2.6 Metod reflektion

Valet av metod kan diskuteras, dock anser författarna att den använda metoden, kvalitativa intervjuer, var den mest lämpade för denna uppsats. Kvalitativ data kan ifrågasättas då de intervjupersonerna kan ha haft egna motiv med att svara som de gjort. Då studien har avgränsats till att endast belysa de aktörer som kan anses ha störst skillnader i intressen och processer, resulterar detta i att endast en delvis bild har redovisats. Efter den första intervjun erhöles information om att det funnits en neutral, utomstående, part i projektet som agerade samordnare och medlare mellan de olika organisationerna. Därför valdes även denna aktör, Ecoplan, ut för en intervju. De utvalda parterna kan även anses varit nyckelaktörer i samarbetet vilket gjort dem särskilt intressanta att studera. Sedermera har inte hela organisationerna intervjuats, utan endast de personer som uppfattats ha relevant information, insyn och position på de olika organisationerna och i samarbetet. För att få en mer rättvisande och komplett bild bör självklart alla inblandade aktörer intervjuas. Även om samarbetet ElectriCity fortgår är det delprojektet elbussarna, fram tills lanseringsdatum, som undersöks i denna uppsats och därför kommer det samarbete som undersökts att beskrivas i dåtid

3. Teoretisk referensram

Under kapitlet teoretisk referensram beskrivs de teorier som sedan används för att analysera och besvara de olika forskningsfrågorna. I slutet redovisas även en modell som är gjord av författarna som sammanfattar teorierna och som sedan används för analys.

En av de fundamentala delarna i public-private partnership (hädanefter används PPP) är enligt Linder (2000) ordet partnership, som innebär att de olika parterna blir tvungna att adoptera karakteristiska drag och synsätt som tidigare tillhört deras motpol, som nu mera är deras partner. Offentlig sektor blir alltså tvungna att tänka och uppföra sig som entreprenörer och den privata sektorn, medan den privata sektorn blir tvungna att omfamna samhällets intressen samtidigt som det också får förvänta sig att stå till svars för sina handlingar.

Linder (2000) anser att det finns olika syften med PPP

1. "PPP as a management reform": han menar att denna kan användas för att förändra processer och arbetssätt i den offentliga sektorn. Lind menar dock att Know-how flödet i PPP är asymmetriskt och att det till största delen handlar om att den offentliga sektorn skall anpassa sig till den privata sektorn och inte vice versa (ökad effektivitet och kvalitet osv)
2. "PPP as a problem conversion": att PPP kan bidra till att förändra den miljö och det sätt som den offentliga sektorn arbetar inom.
3. "PPP as moral regeneration": som kan bidra till att göra den privata sektorn mer ansvarstagande gentemot samhället.
4. "PPP as risk shifting": att man med hjälp av PPP kan fördela och förflytta risken för ett projekt och samarbete. Detta gäller framför allt för den offentliga sektorn som kan få hjälp att minska den ekonomiska risken.

Delar av referensramen är också hämtad från McQuaids (2000) teorier om PPP som han beskriver i sin artikel, *The theory of partnership: Why have partnership?* Hans forskning sammanfattar andra författares teorier som av McQuaid anses relevanta för området angående samarbeten och i synnerhet samarbeten mellan privat och offentlig sektor. Den här uppsatsen har fokuserats på samarbeten mellan privata aktörer, offentliga

aktörer samt akademi, där de mest relevanta delarna ur artiklar och teorier har använts till analysen.

McQuaid (2000) menar att grunden till samarbete är att parterna har en gemensam tro och förväntning om lönsamhet för alla inblandade. Han påpekar att det finns relativt många teorier kring samarbeten men att det saknas teorier för att förstå och analysera dem. Nedan beskrivs de potentiella fördelar och svårigheter som McQuaid anser kan finnas med samarbeten.

3.1 Eventuella fördelar med samarbeten

McQuaid (2000) påvisar att det finns många olika fördelar med samarbeten mellan organisationer. En av de fundamentala fördelarna med just samarbete är att det tillåter alla enskilda aktörer att ta del av fördelarna, samtidigt som de får behålla sin självständighet.

En fördel med ett samarbete av detta slag är att det finns en möjlighet att ta till vara på olika typer av resurser. Resurser kan delas upp i olika typer och de som diskuteras av McQuaid (2000) är ekonomiska resurser, tillgången till pengar i en organisation, och kompetensresurser, tillgången till kunskap och expertis i en organisation. Ett sådant utbud av resurser finns vanligtvis inte i de enskilda organisationerna. McQuaid (2000) menar också att samarbeten möjliggör sammanslagning av resurser, att alla resurser förenas och blir gemensamt delade, vilket leder till att större och mer komplexa projekt kan hanteras. Även om den enskilde aktören kan anses förlora den totala kontrollen över ett eget, mindre projekt, kan de få lite kontroll i ett betydligt större gemensamt projekt. De enskilda aktörerna kan på så vis i samarbeten dra nytta av stordriftsfördelar utan att behöva betala hela kostnaden (McQuaid, 2000).

Ökad totaleffektivitet kan vara ytterligare en positiv effekt av ett samarbete. Ett av antagandena som görs är att den möjliga vinningen av projektet ökar i och med ett samarbete (McQuaid, 2000). Ett samarbete kan även leda till att synergier² uppstår mellan de olika parterna, vilket i sin tur kan öka effektiviteten hos de medverkande

² Synergi är ett begrepp som beskriver interaktionen mellan två eller flera organisationer som genererar större kombinerad effekt än summan av de separata effekterna (Oxford Dictionaries b., 2015).

aktörerna genom att arbetsuppgifter koordineras bättre inom organisationerna och mellan samarbetsparterna (Webb, 1991). Samarbeten kan även vara ett effektivt sätt att bryta fördomar och ge förståelse och kunskap för varandras organisationer (McQuaid, 2000).

Ett samarbete kan leda till ökad legitimitet för ett projekt och alla de inblandade parterna, då det handlar om att lyfta fram en stad eller ett område (Kotler et al, 1993). Specifikt för samarbete mellan offentliga och privata aktörer är det värdefullt att samarbete kan bidra till en positiv extern syn på projektet men också på dess aktörer. De olika aktörerna bidrar med olika former av legitimitet till ett samarbete. Den offentliga sektorn kan exempelvis bidra med politisk och demokratisk legitimitet (McQuaid, 2000).

3.2 Eventuella svårigheter med samarbete

Att samarbeta kring projekt innebär inte att det bara uppstår fördelar utan att det även kan uppkomma en del problem (McQuaid 1994; Hastings 1996). Dessa problem kan variera i grad beroende på vilken typ av samarbetsform som använts. Några av de mest väsentliga faktorerna som skulle kunna ge en negativ effekt förklaras nedan.

Att ett projekt saknar tydligt gemensamt mål är ofta den viktigaste orsaken till att ett samarbete misslyckas. Projekt kan ha relativt fria ramar för vad som innefattas i målbilden vilket i sin tur kan leda till oklarheter kring samarbetet. Det kan också finnas viss diskrepans mellan de olika aktörernas definition och tolkning av det uppsatta målet. Oklara mål och en ovisshet om tillvägagångssätt, kan bidra till misstanke bland aktörerna om att det föreligger dolda motiv hos de andra. (McQuaid, 2000)

Separation mellan ansvar och kontroll kan leda till att det kan vara svårt att se samarbetets helhet (McQuaid, 2000). För att ett samarbete ska lyckas är detta dock viktigt och man menar att aktörerna bör se till hela projektets kostnader samt den totala vinningen och inte de enskilda aktörernas insats och vinst. Detta är viktigt för att kostnaderna inte ska bli ett hinder för samarbetet.

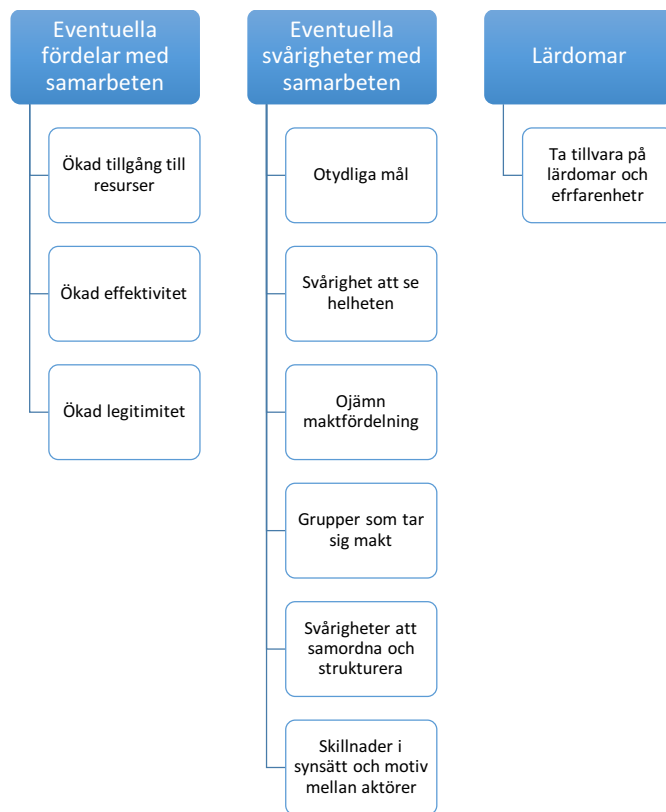
Ojämn maktfördelning är ett vanligt förekommande problem i samarbeten (McQuaid, 2000). Detta är en faktor som teorier kring samarbeten många gånger missar att ta i beaktning (Syrret, 1997). Ojämn maktfördelning tas upp som en negativ aspekt, men McQuaid (2000) menar att det inte i alla samarbeten behöver vara jämnt fördelad makt. Möjligheten att påverka bör enligt honom då fördelas relativt till de olika aktörernas insatser i samarbetet. Projektet kan också ha olika stor betydelse för de olika aktörerna (Bennet & McCoshan, 1993). Bennet och McCoshan (1993) menar att detta kan leda till att de olika aktörerna försöker påverka varandra, vilket i sin tur kan leda till spänningar i samarbetsgruppen.

I samarbeten kan det uppstå informella grupper som tar sig inflytande de egentligen inte tilldelats. Det kan leda till att projektets målbild förvrids för att gynna dessa parter. Det kan i sin tur försvåra den operativa styrningen av ett projekt. I samarbeten där alla aktörers aktiviteter bygger på varandra finns också risken att ingen driver projektet utan att de istället väntar på varandra. Detta kan leda till att projektet avstannar. (McQuaid, 2000)

Det kan finnas flera hinder för en effektiv samordning av projekt. Dessa kan vara i form av strukturella svårigheter, så som skillnad i inriktningar och arbetsprocesser, eller tekniska och politiska svårigheter. Argument kan göras för att bra ledarskap och personliga relationer är de viktigaste komponenterna för att undvika dessa hinder. Det är också viktigt att det kombineras med tydliga direktiv om ansvar och utförande. (Jennings & Krane, 1994).

Ytterligare en svårighet kan uppstå i samarbeten där privata och offentliga aktörers synsätt ska kombineras och sammanföras. Att det föreligger skillnad mellan offentliga och privata aktörers motiv är något som kan ses som uppenbart och vedertaget, men däremot hur en förening av dessa synsätt ska gå till, kan var problematiskt och diskuteras av många. Ett gemensamt projekt av detta slag kan även försvåras om samarbetet inte har några tydliga avtal (Bryson & Roering, 1987).

I figur 1 visas en modell som är baserad på McQuaids (2000) resonemang om olika faktorer som påverkar samarbeten samt Linders (2000) syften med och lärdomar av PPP. Modellen är samanställd samt tolkad av författarna. Figur 1 användes sedan som ett ramverk i kapitlet analys.



Figur 1: *Tolkning av McQuaids och Linders teorier kring PPP och samarbeten, av uppsatsförfattarna.*

4. Empiri

Under det kommande kapitlet beskrivs de företag, vilka de intervjuade personerna har företrätt. Därefter följer sammanfattningar av de intervjuer, bestående av frågor som finns i intervjumallen (se bilagor), som gjorts i syfte att samla in empirisk data. I slutet av kapitlet visas en figur över samarbetets struktur.

4.1 Organisationsbeskrivning

Nedan beskrivs de företag som valts ut för närmare studier.

4.1.1 Ecoplan

Ecoplan är en miljöbyrå som sedan 1994 arbetat som konsulter inom miljö, etik och hållbar utveckling. De tar ofta rollen som bollplank eller processledare (Ecoplan, 2015). Ecoplans nisch är att arbeta med olika parter från olika bakgrund som ska samarbeta. De olika aktörerna är vanligtvis offentlig sektor och privatsektor. Deras roll i ElectriCity har varit att verka i bakgrunden och agera tolk mellan parter då det ibland har varit svårt att förstå varandras processer.

4.1.2 Volvo bussar

Volvo bussar är ett aktiebolag som ingår i Volvo koncernen och är ett privatägt företag. En del som Volvo bussar arbetar med är hållbara transportlösningar, som då fokuserar på miljövänlig transport (Volvo Bussar, 2011). I ElectriCity har Volvo bussars roll varit framtagandet av elbussarna samt att de varit en framträdande finansiär av projektet.

4.1.3 Chalmers och Johannebergs Science Park

Chalmers tekniska högskola är en stiftelsehögskola sedan 1994 och har tillsammans med Göteborgs stad grundat Johannebergs Science Park. Johannebergs Science Park är en fysisk plats för idé och kunskapsutbyte mellan akademi, privatsektor och offentligsektor (Johanneberg Science Park, 2011). I ElectriCity har Chalmers uppgift varit att bidra med forskning på demoarenan. Johannebergs Science Park har i ElectriCity studerat och analyserat samhällsplaneringsfrågor.

4.1.4 Västtrafik

Västtrafik bildades 1998, ägs av Västra Götalands region och är en del av offentliga sektorn. De tillhandahåller kollektivtrafik i hela Västra Götaland (Västtrafik, 2015). I ElectriCity har de ansvarat för att få in elbussarna i den befintliga kollektivtrafiken.

4.1.5 Göteborgs stad

Göteborgs stad är en kommun i Västra Götalands län och ingår i den offentliga sektorn. Inom Göteborgs stad finns en avdelning kallad Trafikkontoret. De arbetar med att erbjuda en effektiv, hållbar och säker rörlighet (Göteborgs stad, 2015). De har i projektet ElectriCity bidragit med politisk legitimitet och möjliggjort användningen av Göteborgs stad som arena för projektet.

4.2 Intervju Ecoplan

Ecoplan har varit projektkoordinator i ElectriCity vilket har inneburit att de har haft en neutral roll och befunnit sig i bakgrunden genom hela projektet. Som representant från Ecoplan intervjuades Lotta Göthe som är en av företagets ägare. Hon har haft en roll som koordinator och projektledare i ElectriCity. Hon beskriver att det finns många olika versioner om hur samarbetet ElectriCity började och vem eller vilka som tog initiativet. Göthe menar dock att det började med att Volvo och Göteborgs stad i ett samtal bestämde sig för att sätta ett samarbete rörande elbussar i Göteborg. I mars 2013 kontaktades Ecoplan för att vara delaktiga som en neutral part i samarbetet. Göthe berättar att det är lite oklart hur Ecoplan kom med i projektet men att det troligtvis var tack vare deras tidigare kontakt med Volvo och Business Region Göteborg som de blev tillfrågade. I detta tidiga skede fanns ingen utarbetad struktur och det kom att bli en av Ecoplans uppgifter att tillföra det. Efter offentliggörandet av samarbetet i juni 2013 blev Ecoplans roll även att se till att rätt parter kom med i samarbetet. Göthe förklarar att det vid deras anslutande till samarbetet i stort sett inte var fler parter än Volvo, Göteborgs stad, Science parkerna och Västra Götaland Regionen och att det inte fanns några aktörer som skulle ta sig an hållplatserna, linjetrafiken eller forskningen.

Göthe poängterar att ElectriCity gärna kallas för ett projekt men att det i själva verket var ett samarbete. De beskrev och illustrerade samarbetet som ett knytikalas med olika rätter där alla bjuds in att medverka och bidra. De ser sin roll som att de ska hålla ihop knytikalaset och se till så att alla bidrar med olika saker (det kan bli tråkigt om alla kommer med ost!). Göthe menar att organisationen och strukturen egentligen bestod av flera delprojekt och att de olika projektgrupperna bestod av aktörer som behövdes för att genomföra delprojekten. Göthe påpekar att även om det var svårt att rita upp en "klassisk" projektstruktur, gjordes ändå ett försök för att de olika parterna skulle känna

sig bekväma, men att de i praktiken inte arbetat på det sättet. Göthe beskriver situationen på följande sätt.

Vi var tvungna att rita en projektstruktur men rutor och streck för att man ska känna sig trygg i det, men i praktiken så har det aldrig fungerat så, då det inte finns någon gemensam budget. Det finns en gemensam informationsstruktur men vi vill ju uppmuntra att den inte går såhär [hierarkisk] utan vi vill att kommunikationen ska gå horisontellt. (Lotta Göthe)

Göthe förklarar att det funnits en projektgrupp, som varit sammansatt av olika representanter för de olika delprojekten. Hon förklarar också att de olika arbetsgrupperna för delprojekten sett olika ut beroende på delprojektets karaktär. Vidare förklarar hon att exempelvis Volvos projektgrupp, för framtagning av elbussarna, hade en tydlig struktur medan andra projektgrupper kunde bestå av endast en person som sedan kontaktade och tog hjälp av andra när det behövdes. De olika huvudansvariga från de olika arbetsgrupperna träffades i projektgruppen ungefär en gång i månaden och diskuterade vad som fortlöpte, kritiska punkter och vad de behövde hjälp med.

Utöver projektgruppen fanns det en styrgrupp bestående av 18 personer där varje part var representerad. Göthe påpekar att det visserligen har diskuterats om olika beslut i styrgruppen men att det egentligen inte var där som besluten fattats, utan att det skedde i de enskilda organisationerna och mellan de berörda parterna. Besluten kommunicerades sedan ut i styrgruppen. Hon förklarar också att Ecoplans roll var att se till att besluten fattades, i de olika organisationerna, så att de kunde diskuteras i styrgruppen. De olika parterna har på så vis behövt göra förarbete inför styrgruppsmötena. Göthe förklarar att flera delprojekt påbörjades innan det fanns någon finansiering av dem. Hon menar också att det i vissa fall varit lätt att fatta beslut och att alla varit överens, men att det inte alltid varit lika lätt att få det som beslutats att bli genomfört. Hon beskriver Ecoplans roll på följande vis.

Vår roll är att se till att de händer. Att det tas fram en plan för hur man skulle samarbeta (Lotta Göthe)

Göthe illustrerar med ett exempel med avseende på hållplatserna, dess placering och bygglov, hur arbetet gått framåt för att sedan behöva omarbetas flera gånger innan de

kommit fram till något som fungerar, vilket i vissa fall lett till tidsnöd. Hon förklarar att placeringen av inomhushållplatsen stött på många hinder och att den tilltänkta platsen ändrades många gånger innan den fastställdes till Lindholmen. Hon menar att det många gånger varit en lång resa och att projektet blivit lyckat tack vare de olika parternas vilja att genomföra det.

De största skillnaderna mellan den offentliga sektorn och den privata anser Göthe vara motiven och beslutsvägarna. Hon beskriver skillnaderna i beslutsvägar med ett exempel där de sitter i ett rum med högt ansvariga. De säger att det här skulle de vilja göra, alla bifaller och ett beslut fattas. Den privata sidan har då fått uppfattningen om att ett beslut har fattats och att det ska verkställas imorgon. Den offentliga sidan tolkar det som att det här ska tas in i organisationen och förankras i den demokratiska processen. Göthe ger ett exempel på hur missuppfattningar ibland uppstår.

När privata sektorn går hem och framställer imorgon kan de bli väldigt förvirrade och irriterade. De tänker då; va fan gör de ingenting, vi har ju redan fattat ett beslut. Det är alltså skillnad mellan demokratiskt styrda organisationer och privat styrda. Det kan vara svårt att förstå. För sitter man där och säger ja, vad är det man säger ja till... stor skillnad. (Lotta Göthe)

Enligt Göthe är akademien relativt lik den offentliga sektorn men ytterligare lite mer komplicerad. Exempelvis kan det vara svårt för utomstående att förstå rektors roll i förhållande till forskarna. Det behövs ett genuint forskningsintresse från forskare och finansiärer för att någonting ska hända. Hon menar att styrningen på så sätt kan anses svårare inom akademien. Hon förklarar att det hanterades genom att skillnaderna tydliggjordes i ett försök att få alla att förstå de andra parterna och deras arbetsprocesser. Dessa förklaringar fick upprepas ett antal gånger för att förståelsen skulle öka hos de olika organisationerna. Hon beskriver processen som iterativ och ständigt pågående.

Förstå förstå.. förklara förklara.. hitta rätt personer. (Lotta Göthe)

Ecoplan har under samarbetets gång haft en relativt klar bild över de olika parternas motiv till att vara med i projektet. Alla parter har skrivit under ett samarbetsavtal, där de förklarar varför de deltar i projektet (se bilaga 1).

Göthe förklarar att ekonomifrågorna aldrig varit av intresse då alla parter har finansierat de delar av projekten som de varit inblandade i. Hon anser att ingen av parterna brytt sig om vad totalsumman för projektet har blivit, utan endast om slutresultatet och sin egen kostnad. Inom ramen för kommunikation togs, efter lansering, ett underlag för projektets kostnader fram där de medverkande parterna bidragit med information om hur mycket de hade investerat i projektet. Sammanställningen visade att projektet kostat ungefär 300 miljoner kronor (se bilaga 2).

Göthe anser att det finns flera lärdomar och viktiga tankar att ta med sig från detta projekt. Hon poängterar att koordinering är en viktig aspekt för att få ett samarbete av detta slag att fungera. Det är också av stor vikt att en tydlig bild av samarbetsformen målas upp tidigt så att alla parter förstår hur det ser ut och hur det ska gå till. Det bör också påpekas att det inte är ett projekt med en projektledare, utan ett samarbete. Det är också viktigt att arbeta mycket med förståelsen för de olika ingående organisationerna. Då detta var första gången som de jobbat på just det här sättet, menar hon att det nästa gång går att hänvisa till hur de arbetat under detta projekt för att förklara hur det kan gå till. Det bör också i ett tidigt skede fastställas vad som förväntas av organisationerna, utfallet och vad det kommer att krävas av var och en. Tillit mellan parterna är en annan viktig aspekt för att ett samarbete ska lyckas. Det behövs också respekt för varandras motiv, respekt för de olika beslutsvägarna samt respekt för de olika aktörernas beslutsområden. Göthe förklarar att det har funnits problem med att parter på möten har försökt fatta beslut som rör andra aktörers områden, trots att de berörda parterna inte varit närvarande. Ecoplan har då fått arbeta med att förklara och öka parternas förståelse för att sådana beslut inte kan fattas.

Det här låter kanske jättesjälvklart, men det är där som det blir mismatch känner jag. (Lotta Göthe)

Det gäller också att från början hitta rätt personer att arbeta med för att projektet ska fortgå i rätt takt, och det menar Göthe att de i stor utsträckning lyckats med i det här samarbetet. Ecoplans arbete har också många gånger bestått av att uppmärksamma när delprojekt fortlöper som de ska, när de drar ut på tiden eller när det finns risk för att de

kommer försvåra för andra delprojekt eller hela projektet. På så sätt menar hon att fokus kan sättas på de mest akuta uppgifterna som måste lösas. Det bidrar också till att sätta press på de personerna eller organisationerna som ansvarar för de projekt som anses vara av hög risk.

4.3 Intervju Volvo

Som representant för Volvo intervjuades Helena Lind, kommunikationsansvarig på Volvo bussar. Hon har varit delaktig i projektet i form av att hon suttit med i ElectriCitys kommunikationsgrupp och hon har även haft stor inblick i hela projektet. Volvo anser att det var just Volvokoncernen som initierade och föreslog projektet. Lind menar att Volvos motiv till att delta i projektet var att de ville visa upp sina elbussar och såg gärna att denna demonstration ägde rum i företagets hemstad Göteborg.

Lind beskriver att det fanns en styrgrupp där alla inblandade parter haft en representant och att Volvos representant agerade ordförande och haft initiativet. De har dock försökt arbeta efter den svenska konsensusmodellen och eftersträvat att alla ska vara överens. Lind satt själv i kommunikationsgruppen och där har de gemensamt kommit överens om vilka budskap och hur de skulle kommunicera kring projektet ElectriCity. Den gruppen har speglat styrgruppen i sin utformning. Hon menar att det trots detta har, precis som i alla samarbeten, förekommit irritation och olika åsikter. Lind menar också att det tydliga målet gjort att problemen lösts. De stora skillnaderna mellan offentlig och privat sektor som Volvo uppfattat gäller tillvägagångssättet vid beslutsfattande som Lind beskriver på följande sätt:

Vad gäller offentlig sektor så måste man gå via vissa instanser och man kan inte skynda på hur mycket som helst. (Helena Lind)

Lind menar också att det finns viss skillnad mellan vad de olika sektorerna anser sig få göra.

Om vi vill göra något så kör man plattan i botten och ser till att få fram de resurser osv. som krävs. Medan i den publika sektorn är det andra spelregler på något vis. Där skyndar man kanske inte lika mycket för att den världen inte ser ut så. (Helena Lind)

Volvo fick kanske sakta in lite medan de andra fick försöka att öka på så att de olika parterna skulle hålla samma tempo. Det fanns trots allt en väldigt skarp deadline som skulle hållas. Lind påpekar att Volvo har lärt sig mycket om hur komplext det kan vara att exempelvis bygga en hållplats och att de måste ha respekt för det.

Volvo har haft känslan av att de andra aktörerna har förlitat sig på att framtagning och utveckling av elbussarna skulle vara Volvos ansvar. Lind menar att de andra aktörernas fokus istället har varit på andra delar av projektet, så som hållplatser, elbussens färdväg och möjliga forskningsområden. Detta projekt värderades högt av hela Volvokoncernen då de fått en möjlighet att visa sina produkter och att tekniken fungerat i en verklig stadsmiljö. Hon anser att det här projektet är ett bevis på att Volvo kan leverera hållbara transportlösningar.

Det är ett viktigt symbolprojekt och inte minst att vi gjort det i vår hemstad, Göteborg. Det känns väldigt roligt, då Volvo må vara ett globalt företag men det är här vi har våra rötter och vi har ett stort hjärta för Sverige. Så det känns kul att kunna göra det för Göteborg. (Helena Lind)

Lind förklarar att de olika parternas medverkan i projektet sett olika ut beroende på vart i projektet organisationen kommit in. Nu är den första fasen med bussarna och tekniken klar och andra aktörer som inte haft så mycket med bussarna att göra får ta större plats och ansvar framöver. Lind förklarar att Volvo för vidare lärdomar och kunskap som erhållits under projektet till Citymobility-teamet på Volvo som använder det för att sälja liknande projekt. Lind förklarar att det är mer komplicerat att sälja en helt ny infrastruktur och tillhörande bussar än det är att sälja en flotta på exempelvis tio bussar som de gjort tidigare. Enligt henne är det därför viktigt att lära sig av projektet och att på ett strukturerat sätt ta tillvara på kunskapen.

Så att vi använder projektet när vi säljer till andra städer och förklarar att vi gjort det här förut och vi kan göra det hos er också. (Helena Lind)

Lind påpekar att den utomstående parten, Ecoplan, haft en betydande roll för att hålla ihop samarbetet mellan de olika parterna, men vem som anställt dem och vart ifrån idén om att anlita dem kom, är hon inte riktigt säker på. Hon beskriver deras roll på följande vis.

Här hade de en tydlig uppgift att vara en oberoende part och det har underlättat så att man inte fastnar i konflikter eller pajkastning. Det har enbart haft helhetsbilden som mål och inte brytt sig om någon lojalitet. (Helena Lind)

Lind menar att de olika samarbetsparternas motiv till medverkan inte varit något uttalat, men att de i vissa fall gått att anta vad några av de större parterna haft för motiv. Det finns heller ingen klar och tydlig uppfattning om hur mycket de olika aktörerna har investerat i projektet vilket gör att det inte finns någon total summa på vad hela ElectriCity projektet kostat.

Jag tror att det är mer eller mindre tydligt varför man velat gå med, men det är ju klart att ju fler man blir desto mer komplicerat bli samarbetet. (Helena Lind)

Volvo är än så länge mycket nöjda med vad de fått ut av projektet och har sett att det väckt intresse runt om i världen. Lind menar att något som skulle kunna ses som en oväntad effekt av projektet är att både hon personligen men också Volvo som organisation har fått en nära och personlig relation med organisationer som ligger utanför deras vanliga bransch. Som råd till liknande projekt och samarbeten menar Lind att det är viktigt att poängtera betydelsen av en tydlig och skarp deadline som inte går att flytta på.

Det är viktigt att målen och deadline respektivas och att man inte börjar glida på det för då kan det dra iväg. (Helena Lind)

4.4 Intervju Johanneberg Science park, samt till viss del Chalmers

Vid intervjun med Johannebergs Science Park var intervjuobjektet Ulf Östermark. Han är anställd av Johanneberg Science Park som Director Open Arena Energy, men har även haft en roll åt Chalmers. Östermark kom med i projektet när han tidigare var anställd på Göteborg Energi och har uppfattningen om att det var Volvo som först tog initiativ till projektet. Östermarks uppfattning är att Volvo ville göra en demonstrationslinje på hemmaplan. Han blev anställd av Johannebergs Science Park för att stärka upp deras energiprofil och för att representera dem i projektgruppen. Johanneberg Science Park och Lindholmen Science Park gick med före Chalmers i projektet. Då Chalmers äger nästan hälften av science parkerna menar Östermark att Chalmers behövdes i projektet

för den akademiska legitimiteten och att det hade det varit märkligt om inte de deltog i samarbetet.

Om vi ska göra allvar av att inte bara göra en busslinje utan göra en experimentlinje också och faktiskt forska och utveckla nya saker, då blir de helt knasigt om näringslivet är med och staden är med men inte akademien är med. (Ulf Östermark)

Chalmers gick med i projektet då Östermark och hans kollega kunde visa en forskningsportfölj som var intressant för dem. Han anser att Chalmers måste leva efter sitt uppdrag, att forska och utbilda i världsklass. Hade inte detta projekt, för Chalmers del, bidragit till att uppfylla dessa uppdrag hade de enligt Östermark inte gått med i projektet. Östermark menar att anledningen till att science parkerna ansåg att det fanns stora skäl att gå med i projektet var att två av deras stora delägare (Volvo och Staden) var med och stöttade det.

När frågan ställs om hur arbetsfördelningen sett ut mellan de olika parterna förklarar Östermark att det funnits en organisationskarta som fungerat som ett verktyg för att fördela arbetsuppgifter och visade vem som hade ansvar för vad. Projektet hade ett slutmål att vara färdigställt till Volvo Ocean Race i juni 2015, ett mål som han ansåg drev på projektet. Östermark påpekar att detta inte är ett vanligt projekt med en gemensam budget utan att alla hade sina egna. Detta gjorde att de inte kunde fatta gemensamma beslut. Östermark anser att det var detta som gjorde projektet så spännande men också svårt. Östermark menar att det försökt skapa modeller och formalisera verktyg för att de skall kunna ta till vara denna kunskap. Han menar att det många gånger kan vara ett effektivare sätt än att enbart försöka ta till vara på de människorna som varit inblandade och har fått kunskapen.

De arbetade med att lösa projektets svårigheter genom att Ecoplan hela tiden hade en översikt över alla olika parter och konfronterat dem när någon åtagit sig en uppgift men inte levererat. Östermark satt inte med i styrgruppen, det gjorde Chalmers rektor och Johannebergs science parks VD, men han fick ta del av informationen på projektmöten som Ecoplan förberedde.

Då det var ett samarbete mellan offentlig och privat sektor samt akademi så anser Östermark ändå att de största skillnaderna märktes i arbetssätt men att det inte beror på vilken organisation eller sektor personerna kommer ifrån utan att det är individberoende. Han beskriver det på följande sätt.

Det är individberoende. Är man en människa som är öppen för att samarbeta, för att delta och att man har en positiv syn och ser på samarbete som vägen till framgång. (Ulf Östermark)

Däremot anser han att Volvos driv har varit mycket viktigt, att få ut en produkt på marknaden och visa att den fungerar. Östermark anser att en intressant aspekt var att Chalmers inte fick röra bussen, utan att den var nästintill färdigställd av Volvo vid samarbetets start. Därför har forskningen mest fokuserats kring hur hållplatserna ska användas och passagerarflöden. En annan skillnad var att de offentliga sektorerna var tvungna att tänka på lagen om upphandling vilket inte ansågs vara lika självklart för privatsektor. Därför bör, enligt Östermark aktörerna ha förståelse för alla organisationer och lära sig av varandra.

Något som Östermark anser som en oväntad effekt av projektet är att det inte var uppenbart hur mycket som kunde göras runtomkring projektet från starten. Ur Chalmers perspektiv insågs inte hur mycket forskning som kunde genomföras och sedan har flera innovationstävlingar tillkom. Östermark ger även en eloge till Chalmers fastigheter som byggt en inomhushållplats där forskningen sedan ska mäta inomhusklimaten, vilket faller ganska långt utanför deras normala arbetsuppgifter. Enligt honom är ett projekt av detta slag svårt att planera, ingen har hela överblicken från början därför förändras projektet lite under tidens gång.

Men jag tror att upplevelsen hos dem som varit med är att Ja det har hänt så många oförutsedda grejer, saker som vi bara har fått lösa. Så att det var ju ett väldigt ovanligt projekt och det var skitjobbigt men vi gjorde det och fy fan va stolta vi är. (Ulf Östermark)

Lärdomar och råd som Johannebergs Science park och Chalmers kommer ta med sig från det här projektet är att inte tappa kontakten och kompetensen med dem som jobbat med projektet. Sedan anser Östermark att det bör finnas en tydligare introduktion av

vad projektet egentligen är. När det tillkommer en ny part bör de förklara sammanhanget tydligare. Förväntningar som finns på de olika parternas medverkan bör också klargöras tidigt så onödiga frustreringsmoment kan undvikas. Detta var något som Ecoplan jobbade bra med då en av punkterna på standardagendan var att alla organisationer fick berätta vad de jobbade med och vad det behövde hjälp med. Östermark tror frustration kan undvikas genom att med hjälp av "sensegiving"³ förklarar projektet sammanhang, eftersom strukturen inte har ett klassiskt utseende utan folk kommer och går. Ett exempel på "sensegiving" som Östermark beskriver att de använt sig av för att beskriva projektet och samarbete är att de sett på det som ett stort knytkalas.

Hela det här projektet är som ett enda stort knytkalas, vi ska ha picknick i slottsskogen liksom och vi kan prata ihop oss om vad som skulle vara trevligt att ha med på den, men ingen kan bestämma vem som ska ta med pajen eller vem som ska ta med vinet eller vem som ska ta med brödet utan det måste vi enas om. Och den bilden kom tillbaka jättemånga gånger. Ja just det ja, det är ett knytkalas, vi har ingen gemensam budget. Var och en måste ta ansvar. (Ulf Östermark)

4.5 Intervju Västtrafik

Som representanter för Västtrafik deltog Jennifer Elsren och Marie Fall i intervjun. Elsren är projektledare och Fall är kommunikator på Västtrafik. Elsren deltog i projektet ElectriCity i form av projektledare från Västtrafik och satt med i ElectriCitys projektgrupp. Fall satt med i projektets kommunikationsgrupp.

Västtrafik uppfattar det som att hela projektet initierades av Volvo och att det startade med relativt få deltagare men att det sedan växte. Enligt intervjupersonerna kom Västtrafik att få ett sent deltagande i projektet, då de kom med våren 2013. De påpekar att efter att de blivit tillfrågade att medverka tog det ganska lång tid för Västtrafik att förstå omfattningen och storleken på projektet. När Västtrafik kom med i projektet var det till stor del för att det fanns önskemål om deras medverkan från VGR (Västra

³ Sensegiving är ett sätt som hjälper människor och medarbetare att förstå sig själva, deras arbete och andra som är engagerade i samma arbete (Foldy, Goldman & Ospina, 2008).

Götalands Regionen) som är ägare till Västtrafik men också från Volvo som ville göra ett tillköp⁴ i Göteborgs kollektivtrafik.

Anledning och motiven till varför Västtrafik såg det som viktigt att vara delaktiga i projektet anser intervjupersonerna till stor del beror på att de har tuffa miljömål som måste uppfyllas och att detta var en bra möjlighet att nå en bit på vägen. Även mål om att öka attraktionskraften hos kollektivtrafiken finns för organisationen, vilket självklart bidrog till att fatta ett beslut om att delta. Det faktum att det här projektet skulle kunna vara bra för varumärket gjorde även projektet än mer attraktivt. Fall beskriver det på följande vis.

Det är en förflyttning av vårt varumärke, att tänka på image och sådana saker. Vi vill ju att man ska se på Västtrafik som modernt, innovativt och tekniskt. Så att det är också en viktig bit. (Marie Fall)

Elsren och Fall beskriver mötesprocesserna i kommunikationsgruppen och i projektgruppen. I kommunikationsgruppen är det Volvo som är sammankallande och sätter agendan. Detta kan medföra att Volvo kan anses inneha mest makt samt att de driver gruppen, men enligt intervjupersonerna har Volvo varit mycket lyhörda och tagit hänsyn till de andra i gruppen. Mötena med kommunikationsgruppen har ägt rum en gång i månaden över telefon, vilket enligt Fall var beklagligt då hon anser att det hade varit bättre att ses fysiskt. Fall har också varit och träffat Volvos kommunikationsansvarige själv då de är två av de största och starkaste parterna i samarbetet. Fall berättar också att de nu jobbar med att minska antalet parter i kommunikationsgruppen och göra gruppen mindre. Denna grupp ska då bestå av Volvo, Västtrafik, Chalmers och Göteborg energi.

Detta för att vi ska bli lite snabbare och det går inte att alla hela tiden ska tycka till. (Marie Fall)

Sammantaget anser Fall att det är en professionell grupp med agendor samt uppföljning och hon anser att Volvo driver den väldigt bra.

⁴ Tillköp innebär att privata bolag har rätt att utöka kollektivtrafiken i Göteborg genom att köpa till en extra linje. Detta gjorde Volvo i fallet ElectricCity, men kostnaden för linjen delades av Volvo, Västtrafik och Keolis (Jennifer Elsren, Västtrafik)

I projektgruppen, där Elsren representerar Västtrafik, har det varit den neutrala parten Ecoplan som sammankallat och satt agendan. Hon tror att Ecoplan har fått uppdraget från Business region, VGR och eventuellt Volvo, vilka också finansierar dem. Via Ecoplan och en representant från Volvo har det som sagts och åstadkommits i projektgruppen rapporterats vidare till styrgruppen.

Styrgruppen är ju också en konstellation i sig med så många parter och personer, det är ca 20 personer i den här styrgruppen. Det har väl varit så där och man har väl kommit på själv att den är för stor. (Jennifer Elsren)

Elsren påpekar att de även försöker minska storleken på både styrgrupp och projektgrupp i ett försök att effektivisera och snabba på beslutsprocesserna.

Då samarbetet innefattar olika typer av organisationer, privat- och offentlig sektor samt akademi, har Västtrafik uppmärksammat vissa skillnader i arbetssätt mellan dessa. De anser att det ibland har varit svårt att arbeta med privata aktörer eftersom de har andra möjligheter att bara köra på, medan den offentliga sektorn måste upphandla och ha avtal i botten för det mesta. För Västtrafiks del har det varit just sådana frågor som de har fått lägga mycket tid på samt att förklara dessa svårigheter för de andra aktörerna. Fall beskriver detta med ett exempel:

Vi har ju ett exempel med JCDecaux som har hållplatserna. Det är staden som ansvarar för marken och de har i sin tur avtal med JCDecaux för hållplatserna som byggs på marken. Då får man gå ner ett steg och förhandla med JCDecaux och se om vi kan få använda platsen, ska de vara med och är det en direktupphandling eller inte. (Marie Fall)

En annan skillnad är enligt Västtrafik att de privata aktörerna har tydliga modeller för exempelvis output och return on investment. Fall har tidigare erfarenhet från att ha jobbat i den privata sektorn och hon menar att Västtrafik inte riktigt har tänkt i de banorna då de inte ska generera vinst på samma sätt. Detta menar Västtrafik, gör att de måste tänka efter för att inte bli överkörd av de andra, tydligare och starkare, aktörerna. Detta tankesätt menar Fall är en jättestor skillnad.

Så det tycker jag är en jättestor skillnad. Om man ska jobba så här med näringslivet så borde man tänka ordentligt innan hur man ska haka i affärsmässigheten för att få ut maximalt. (Marie Fall)

Fall menar att de måste vara tydliga med vad organisationen bidrar med, visa på sitt värde och i viss mån se till sina egna intressen. Några resultat som Västtrafik inte riktigt räknat med att se som följd av projektet är den positiva responsen samt genomslaget som marknadsföringen fått. I den första kampanjen som gjordes om elbussarna där alla parter syntes trodde 70 % av de tillfrågade att det vara Västtrafik som var avsändare. Västtrafik har även fått väldigt bra respons på sociala medier. Västtrafik menar att de kan lära sig mycket av detta i kommande marknadsföring. Elsren och Fall förklarar att det inte finns någon formaliserad modell för att ta tillvara på kunskapen från ElectriCity. Fall menar att även om de inte har någon "checklista" så tar de inblandade individerna med sig mycket från projektet.

Jag tänker också på lärdomar från att jobba med näringsliv, att man tänker på vad det är vi kan bidra med och hur viktiga vi är och våga ta plats i det sammanhanget. (Marie Fall)

Västtrafik förklarar att det inte funnits någon gemensam budget för projektet och att det på grund av detta funnits flera olika beslutsfattare. Elsren menar att även om det funnits en styrgrupp har de inte kunnat ta beslut på andras budgetar. Genom att ha en gemensam budget skulle en tydligare uppfattning om vad projektet kostat eventuellt skapats.

Man kanske kan se över en total budget, för jag tror inte att det finns någon som vet hur mycket det här har kostat. Vilket är en väldigt relevant fråga utifrån; vad kostade hela projektet? (Jennifer Elsren)

Som rekommendationer för liknande projekt menar Västtrafik att de för egen del bör försöka komma med i liknande projekt redan från start så att organisationen kan vara med då grundläggande beslut fattas. En tydlig arbetsfördelning från början, så att alla parter vet vad de får och inte får göra. En av nycklarna till framgång i ElectriCity projektet anser Västtrafik, har varit den hårda deadlinen, som gjorde att projektet påskyndades.

4.6 Intervju Göteborgs Stad, Trafikkontoret

Vid intervjun med representanter från Göteborgs stad, Trafikkontoret, deltog två intervjupersoner, Jan Rinman som är Vice Direktör på Trafikkontoret och Malin Andersson som är avdelningschef gällande utvecklings och internationella frågor. Rinman har varit involverad i projektet nästan sedan start, i form av medlem i projektets styrgrupp medan Andersson har varit aktiv med projektet internt och även deltagit vid några styrgruppsmöten.

I ett tidigt skede av projektet träffades Göteborgs stad och Volvo för att diskutera om ett eventuellt samarbete. Denna diskussion ledde till "ett handslag" och en överenskommelse om att Göteborgs stad skulle vara med och bidra i projektet. Enligt Göteborgs stad kom initiativet och idén från Volvo. De parter som fanns med vid projektets start skrev tidigt i processen under en avsiktsförklaring (se bilaga 1), där de beskrev organisationens motiv till att delta i projektet. Detta dokument var relativt vagt utformat då projektets karaktär i detta skede inte var helt fastslaget. Volvo ses som en tydligt drivande part i projektet, då deras målbild för projektet hela tiden varit tydlig; att el-bussar skulle vara en del av kommunaltrafiken i Göteborg juni 2015. Göteborgs stad antar och tror att Volvos ekonomiska insats varit stor, däremot anser de inte att det funnits någon tydlig beställare av projektet.

För Göteborgs stad finns det ett tydligt uttalat mål om att vara i framkant i frågan om den framtida stadsutvecklingen och då bidrar en elbuss till nya möjligheter inom detta område. De anser att trängselskatten kan ses som ett steg i rätt riktning vad gäller miljömål och att det här projektet kan ses som en fortsatt utveckling. För att möjliggöra innovativ stadsutveckling anser Göteborgs stad att en reducering av bullernivå och koldioxidutsläpp krävs. De strävar också efter att öka attraktionskraften för kollektivtrafiken i staden, vilket det här projektet också ansågs göra. Ett deltagande i projektet, för Göteborgs stads del, ansågs ha en begränsad risk då de ekonomiska insatserna var relativt låga i jämförelse med den förväntade utdelningen. De får många förfrågningar om att delta i samarbeten där vinningen inte är lika stor i förhållande till det som investeras. Detta då aktörer anser att Göteborg stad är en attraktiv samarbetspart som bidrar med ökad legitimitet. Dessa projekt kan få avslag pga. att ett deltagande inte är tillräckligt värdefullt för Göteborgs stads del. Electricity projektet har

inte tagit så mycket interna resurser i anspråk men ändå haft en hög status och hög prioritet.

Enligt Rinman, som har deltagit på styrgruppsmötena, har det aldrig funnits tveksamheter om hur arbetsfördelningen mellan de olika parterna sett ut i projektet. Han anser att alla parter gick in och tog ansvar när det uppkom ett moment som föll under den organisationens verksamhet. Under styrgruppsmötena har Ecoplan haft en mycket viktig roll och sett till att alla medlemmar kommit förberedda. De anses ha varit väldigt viktiga för projektets framgång.

Då det var ett samarbete mellan offentlig och privat sektor samt akademi, har skillnader i arbetssätt främst märkts mellan de offentliga och privata aktörerna. I det här projektet har exempelvis Volvo varit tvungna att förstå att den offentliga sektorn varit tvungna att följa vissa riktlinjer för att de inte skulle bli föremål för någon upphandling. Dock anser Rinman att Volvo varit väldigt lyhörda och alla aktörer har varit problemlösningsinriktade. Andersson anser också att det finns en märkbar skillnad i hur marknadsföringsfrågor hanteras då Volvo, som stor privat aktör, har vana samt mycket resurser för sådana frågor. Göteborgs stad fokuserar mer på långsiktig kommunikation och det beskriver Andersson på följande vis.

Det var lite två världar som möttes där och det blev ju jättebra men svårt för oss att förstå vad det där var för någonting. (Malin Andersson)

Några oväntade effekter som Göteborgs stad ansåg uppkom i och med projektet är att det växte och blev större, från att till en början bara varit ett teknikprojekt. Projektet har mer kommit att handla om att öka hela resans kvalitet. Att sedan intresset för arbetssättet skulle komma att bli så stort var något de inte hade räknat med. Vad gäller arbetssättet var det inte något som deltagarna reflekterade över under processens gång, men däremot har de efteråt funderat över hur denna lösa samarbetsform kommit att fungera så bra.

En av utmaningarna som Göteborgs stad står inför nu, är att det efter att huvudmålet med implementeringen av elbussen uppfyllts inte finns några tydliga målbilder. En annan utmaning är att det finns förväntningar på Göteborgs stad att kommunaltrafiken

enbart ska bestå av elbussar. Detta är självklart en långsiktig ambition men att det finns problem som måste lösas för att möjliggöra detta, exempelvis långa upphandlingsperioder och brist på tydliga affärsmodeller.

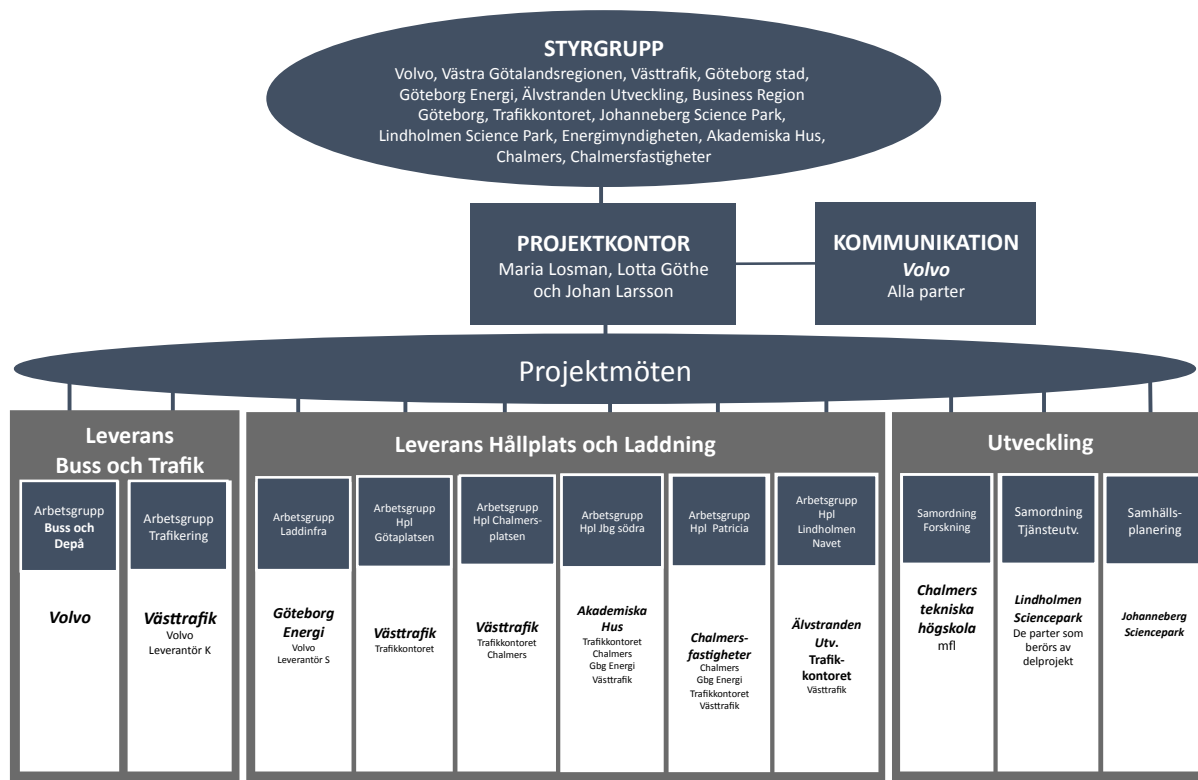
För detta projekt fanns inget övergripande ekonomiskt underlag och Göteborgs stad har ingen uppfattning om vad hela projektet kostat totalt. Eftersom alla organisationer haft en egen budget har Göteborgs stad enbart en inblick i vad de själva investerat i projektet. Dock anser dem att det fungerat bra trots allt. Istället har kravbilden diskuterats och då inte utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Den ekonomiska aspekten har tagits upp internt på alla organisationer. Lärdomar som Göteborgs stad tagit med sig från detta projekt och anser viktiga vid liknande samarbeten är en tydlig målbild och vad som ska åstadkommas. Det anses också vara viktigt att det finns en balans mellan det som investeras i projektet och det som aktörerna får ut.

Aktörer som inte bara får profit utan också måste lägga in någonting för då har man en aktie i det på något sätt. (Malin Andersson)

Även det faktum att högsta ledningen gett sin välsignelse och backade upp projektet kontinuerligt anses har varit viktigt för projektets framgång. På Göteborgs Stad och trafikkontoret finns det inte något formaliserat sätt att ta till vara på kunskapen från projektet, men de menar att det lärt sig mycket och att projektet har utmanat dem att tänka lite nytt.

4.7 insamlad data som beskriver strukturen

Då samordning och samarbetets struktur har betydelse för de aspekter som analyseras djupare i uppsatsen, har även den undersökts och beskrivs nedan. Denna figur är insamlad från Ecoplan.



Figur 2: Struktur för samarbetet ElectriCity (insamlad från Ecoplan)

Strukturen för samarbetet har arbetats fram under arbetets gång. Från början fanns ingen direkt struktur för projektet, men ett försök till att måla upp en bild över hur arbetet skulle fördelas gjordes och vi har fått ta del från Ecoplan (se figur 2 ovan). Som kan ses i bilden ovan fanns det en styrgrupp där alla parter representeras av en person. Ordförande för styrgruppen var Volvos representant och de sammankallade även till möten. Ecoplans roll framkommer tydligt i den ovanstående bilden, då de hade en central och sammanlänkande funktion. För att tydliggöra för de olika aktörerna vad som förväntades av dem var även de olika delprojekten visualiserade.

5. Analys

I detta kapitel analyseras den empiriska data utifrån McQuaids teorier. Initialt analyseras strukturen för samarbetet. Därefter följer ordningen av analysen den av författarna tidigare framtagna modellen.

5.1 Eventuella fördelar med samarbete

De totala resurserna, både de ekonomiska och de intellektuella, i samarbetet ElectriCity överskrider de tillgångar som någon av de enskilda aktörerna skulle kunnat bidra med på egen hand. Finansiering kan i många andra projekt ses som en viktig resurs, men i detta samarbete var inte den ekonomiska aspekten i fokus. Volvo som initierade samarbetet hade, med stor sannolikhet, kunnat finansiera projektet själva men var i behov av andra organisationers kunskap och mandat. Den ökade tillgången av resurser var en stark orsak till att detta samarbete initierades. McQuaid (2000) påpekar att samarbeten möjliggör sammanslagning av resurser, men vid en analys av samarbetet ElectriCity kan vi se att det inte skett och att det inte varit något utbyte mellan aktörerna. På grund av att det inte funnits en gemensam budget eller en delad pott med resurser har de olika delprojekten fördelas på de organisationerna med lämplig tillgång till resurs som krävs för att lösa just det projektet. Vi anser därför att det kan ses som att de totala resurserna har ökat avsevärt i projektet, men att alla organisationer hållit på sin egen resursdel och att det därför inte varit helt gemensamt. En fråga som kan uppkomma är hur projektet hade fungerat om de delat på alla resurser. Fördelar som kan finnas med att dela på resurser är att de enligt McQuaid (2000) blir enklare att se till helheten och inte den individuella insatsen. I detta samarbete har slutmålet varit tydligt och Ecoplan har ständigt arbetat med att lyfta aktörernas blickar och tvingat dem att se helheten. De har tillsammans med Volvo drivit på så att den hårda deadlinen hållits. En av fördelarna med att ha eget ansvar för sina resurser och olika delprojekt är att det minskar risken för free-rider⁵-problem och att ansvarsskyldighet kan krävas av aktörerna.

⁵ Free-rider problem beskrivs som att individer eller företag tjänar på andras arbete och själva bidrar så lite som möjligt (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2014).

Empirin tyder på att den offentliga sektorn saknar formaliserade rutiner för detta, medan de privata aktörerna, Volvo och Ecoplan, arbetar aktivt med att förankra kunskapen i organisationen. I empirin finns antydning om att akademien försöker ta tillvara på kunskapen. Denna kunskap kan komma att ses som en viktig resurs för framtida samarbeten. De organisationer som då har lyckats få med sig kunskap från tidigare liknande samarbetet har då en tydlig fördel. De organisationer som inte lyckats ta med sig kunskapen kan komma att bli mer individberoende och kan behöva ta hjälp utifrån i form av konsulter.

Vi anser att detta projekt troligtvis inte varit möjligt att genomföra som enskild aktör vilket lett till att den totala vinningen för alla inblandade aktörer blivit större. Detta överensstämmer med McQuaids (2000) påstående att ett samarbete ökar den totala vinningen och effektiviteten. Webb (1991) menar att synergier mellan aktörerna kan öka effektiviteten. Empirin tyder inte på att några tydliga synergier mellan aktörer kan utläsas, då alla parter jobbat med olika delprojekt. Det finns en naturlig skillnad i arbetshastighet och processer mellan de olika sektorerna vilket tvingar alla ingående aktörer till en kompromiss vad gäller tillvägagångssätt och tempo. Västtrafik menade i intervjun att det ibland varit svårt att arbeta med privat sektor då de har andra möjligheter att hålla ett högt tempo, medan Västtrafik måste följa de lagar och regler som finns för den offentliga sektorn. Vi har uppfattat att aktörerna har hjälpt varandra vid behov, men att det inte är det som ökat effektiviteten i de olika delprojekten. Det som istället lett till ökad effektivitet är den hårda deadline, vilket var att elbussarna skulle stå klara till Volvo Ocean Race 2015.

Vi anser, liksom Kotler et al (1993) att ett samarbete av detta slag leder till ökad legitimitet för projektet och dess ingående parter. I detta samarbete har den offentliga sektorn bidragit med politisk legitimitet. Projektet har utförts i offentlig miljö, vilket har gjort att den politiska legitimiteten varit nödvändig för ett genomförande. Den privata sektorn har ansvarat för den största delen av kapitalet och akademien har tillfört akademisk status vilket bidrar till en känsla av att detta projekt ligger i framkanten av utveckling och forskning. McQuaid (2000) menar att kunskapen ofta kommer ifrån den privata sektorn, dock anser vi att alla aktörerna har bidragit med expertis och kunskap inom sina områden. Ett exempel från empirin visar på att det fanns fler möjligheter till

ökad legitimitet och synergier mellan de olika parterna, än vad som utnyttjades. Detta exempel är frågan om hur och vem som skulle utveckla motorerna till elbussarna. Volvo som utvecklade hela bussen hade kunnat ta mer hjälp av Chalmers forskare för att framställa elmotorn. Volvo hade då kunnat nyttja akademins forskningsstatus och legitimitet och Chalmers hade kunnat dra fördel av Volvos status och anknytning till den privata sektorn. Detta hade alltså kunnat leda till synergieffekter dem emellan och eventuellt en ännu mer välutvecklad elmotor.

5.2 Eventuella svårigheter med samarbete

Målet för projektet och dess deadline har varit tydlig och det har inte funnits några marginaler för att ändra på det. Samarbetet har fokuserat på slutmålet och till en början inte på hur de skulle ta sig dit, vilket har lett till att vägen har förändrats under tiden. Ett exempel på att vägen till målet förändrats beskrivs av Göthe på Ecoplan. Hon förklarar att inomhushållplatsen varit en sådan punkt som tillkommit och även ändrades flera gånger vilket har lett till att vägen till målet blivit krokig. De påpekar att samarbetets gemensamma syfte har varit uttalat om att skapa en hållbar och attraktiv kommunaltrafik i Göteborg. McQuaid (2000) påpekar att det kan uppstå misstankar om dolda motiv vid otydliga mål och tillvägagångsätt. Detta har dock inte varit något problem i ElectricCity då det funnits en tydlig målbild och alla aktörer beskriver en känsla av att investeringarna var förhållandevis små till den förväntade vinsten. Detta gjorde att de olika parternas egna motiv varit oväsentliga.

I ett samarbete av detta slag, med flera delprojekt, kan det vara svårt att se helheten. Den neutrala parten, Ecoplan, har då fyllt en viktig funktion genom att påminna om den och slutmålet. Ecoplan har också uppmärksammat de frågor och uppgifter som ingen part velat ta ansvar för och sett till att även de blivit fördelade på rätt part. McQuaid (2000) menar att det är viktigt att fokus inte ska läggas på de enskilda aktörernas insats och vinst. I ett samarbete som ElectricCity, där det ingår både privata aktörer, som vill generera monetär vinst, och offentliga aktörer, som inte ska generera vinst av samma slag, är det viktigt att undvika jämförelser. Aktörerna i ElectricCity har inte haft någon större insyn i vad de andra parterna i samarbetet har investerat. Därför har inga större jämförelser gjorts och det verkar heller inte funnits något intresse av att göra det. Ett fall som avviker och visar att det inte alltid var så lätt att se till helheten, utan att istället se den egna organisations vinning, var marknadsföringen av projektet. Efter en

reklamkampanj av elbussen gjordes en marknadsundersökning som visade att ca 70 % av de som tillfrågades trodde att Västtrafik var ansvariga och stod för projektet ElectriCity. Detta resulterade i en ny kampanj där det inte fanns tveksamheter om att det var Volvo som utvecklat bussen och varit en drivande part. Vi ser detta som ett tecken på att Volvo då såg mer till sina egna mål och syften än till helheten. Dock anser vi som McQuaid (2000) att vinsten till viss del bör vara proportionerlig mot investeringen, vilket leder till att Volvo som stått för ungefär två tredjedelar av hela finansieringen (se bilaga 2), bör få förhållandevis lika stor andel av den positiva uppmärksamheten som projektet genererat.

Makten i projektet ElectriCity har inte varit helt jämnt fördelad. Detta kan bero på att Volvo varit initiativtagare, samt att det stått för större delen av finansieringen. Volvos förhållandevis stora makt och inflytande har visat sig genom att de har varit sammankallande och drivande i styrgruppsmötena. Denna ojämna maktfördelning hade enligt McQuaid (2000) kunnat ligga till grund för irritation och osämjan inom samarbetet. Han menar också att det ofta är rimligt att makten är fördelad i förhållande till parternas insats. I detta samarbete hade det varit svårt om alla parter skulle haft samma makt och det hade eventuellt kunna leda till att inga beslut fattats. Exempelvis beslut som deadline hade varit svårt att fatta, då de olika sektorerna jobbar i olika takt och behöver olika lång tid. Eventuella konflikter har motarbetats genom att den neutrala parten, Ecoplan, medlat om så behövts samt flyttat fokus till den egentliga frågan och problemet. Det finns inget i empirin som påvisar att det pågått någon form av påtryckning från olika parter som skapat spänningar i gruppen, vilket Bennet och McCoshan (1993) menar att det annars finns risk för i samarbeten. Överlag visar empirin inga tecken på att makt och inflytandefrågor orsakat några problem utan att de intervjuade parterna känt att de till största delen varit konsensusbeslut samt att alla varit lyhörda. En aktör som kan anses haft mycket makt i samarbetet är Ecoplan. Då de var finansierade av endast ett fåtal av aktörerna hade det inte varit orimligt om de andra parterna ifrågasatte deras neutralitet. Detta är dock inget som framkommit i empirin och vad vi har förstått så har Ecoplan sett till alla parters intressen och varit uppskattade av alla.

Den empiriska data visar inga tecken på att informella grupper tagit sig makt, däremot visar den att problem uppkommit med att aktörer försökt fatta beslut på andra parter områden, vilket inte varit rimligt då det inte funnits en gemensam budget. Ecoplan har jobbat aktivt för att inte dessa problem skulle uppstå samt varit tvungna att förklara varför det inte var acceptabelt. Vi anser, precis som Västtrafik nämner i intervjun, att det hade varit bra med tydligare riktlinjer om vad de får och inte får göra och att beslutsproblem hade kunnat undvikas genom att öka förståelsen om vilken part som ansvarar för vilket projekt och vad de olika parterna har rätt att beslutat om.

Samordningen av projektet är en punkt som vi har uppfattat som en av de svåraste, då det är stor skillnad i arbetsprocesser mellan de olika sektorerna. Detta överensstämmer med Jennings och Kranes (1994) teorier kring hinder för samordning. De menar också att bra ledarskap kan vara en komponent som kan minska dessa hinder. I ElectriCity har Ecoplan fyllt denna ledarroll vilket har bidragit till ökad samordning. De har under projektets gång genomfört och uppdaterat en riskanalys av alla delprojekt. Denna har presenterats vid styrgruppsmötena och på så vis har inga projekt tillåtits att avstanna. Empirin visar att det funnits vissa skillnader i hur arbetsfördelningen uppfattats mellan styrgrupp och projektgrupp. Den visar att det i styrgruppen inte rått lika stora oklarheter om vem som ska göra vad och vilket delprojekt som tillhör vilken organisation som i projektgruppen. I projektgruppen har det funnits meningsskiljaktigheter och frågetecken kring utförandet och vem som skall göra vad. I intervjun med Ecoplan uppmärksammades skillnader i tempo och processer mellan aktörerna, som en faktor som försvårade samordningen. Vi anser att det hade kunnat vara fördelaktigt att i ett initialt skede i projektet sätta sig ner och diskutera de olika processerna i organisationerna för att komma fram till en kompromiss. Genom ett sådant tillvägagångssätt hade tid och irritation kunnat besparas. Något aktörerna kommer ta med sig från det här samarbetet är att alla behöver ta hänsyn till de andra organisationernas processer och arbetssätt, vilket är något vi anser och tror att de fått en större förståelse för. Denna ökade förståelse är också något som McQuaid (2000) tar upp som en positiv effekt av samarbete och i ElectriCity har förståelsen bland de olika parterna ökat avsevärt, vilket kan underlätta framtida samarbeten.

Empirin tyder på att det har funnits svårigheter att samordna och strukturera samarbetet. Ett exempel på detta är den framtagna strukturen som haft en betryggande funktion för flera av aktörerna då samarbetet uppfattades som diffust. Ecoplans avsikt med strukturen var inte att den skulle efterföljas till punkt och pricka utan att den skulle skapa förståelse för hur samarbetet var tänkt att fungera. Vi anser dock att det hade kunnat finnas en risk för att de olika aktörerna hade hållit sig för hårt till ramen, vilket hade kunnat begränsa samarbetet. Göthe poängterar att det har försökt uppmuntra till en horisontell kommunikation och att aktörerna inte behövt hålla sig till den hierarkiska strukturen som illustreras i figur 2 (se s. 33). Om de inblandade parterna klamrar sig fast vid den utmålade strukturen finns risk att kommunikationen tar omvägar, att information inte hamnar hos rätt person samt att onödigt tid går åt. En av anledningarna till att det ansetts så viktigt med en uppritad bild över strukturen kan vara att de inblandade personerna har tidigare erfarenhet av samarbeten och projekt och att de då har jobbat med tydliga strukturer, där detta samarbete inte passade in i någon av de tidigare strukturerna. Ecoplan nämnde i intervjun att de vid liknande samarbeten i framtiden, istället hoppas kunna använda detta projekt som mall och exempel för hur det kan gå till.

Skillnader i synsätt och motiv mellan de olika parterna har visat sig på flera plan. Det har till viss del visat sig genom att den privata sektorn haft höga ambitioner gällande teknik och exklusivitet på inomhushållplatsen medan den offentliga sektorn inte ansett det försvarbart gentemot skattebetalarna. Det har också märkts då det har funnits olika uppfattningar om vad de har rätt att göra, både inom projektet och den egna organisationen. Det har funnits en avsiktsförklaring där de tidiga aktörerna redogjorde för sina motiv och i denna kan det urskiljas skillnader mellan de olika aktörerna. De avtal som funnits i samarbetet har varit vagt utformade vilket Bryson och Roering (1987) beskriver som en faktor som skulle kunna försvåra samarbetet. Vi har förstått att samarbetsavtalet undertecknades i ett sent skede och vi anser att det hade kunnat underlätta samarbetet om detta gjorts tidigt och förnyats när nya parter kom med i projektet. En aspekt som hade kunnat försvåra samarbetet är skillnaderna i motiv och synsätt mellan de olika sektorerna, men i ElectricCity har det funnits så tydliga positiva externa effekter att det inte varit av betydelse för den offentliga sektorn att privata aktörer har velat tjäna pengar. Linder (2000) påpekar att det är av stor vikt att de olika

organisationerna anammar varandras synsätt då det är en av grunderna i ett partnership. Detta kan i sin tur underlätta arbetsprocesserna.

Linder (2000) påpekar att det finns flera syften med PPP och att dessa syften fokuserar på långsiktiga lärdomar. Empirin tyder på att de delaktiga parterna ser flera potentiella lärdomar med samarbetet. Hur de olika organisationerna väljer att arbeta med lärdomarna och hur stor vikt som läggs vid förankringen av kunskap varierar dock. Vi anser liksom Linder (2000) att det är viktigt att organisationerna tar tillvara på den kunskap och de lärdomar som ett PPP medför och förankrar dem i organisationerna.

6. Slutsats

Det sista kapitlet ämnar sammanfatta och besvara uppsatsens forskningsfrågor. Därefter redogörs författarnas rekommendationer i en tabell.

En av forskningsfrågorna var att undersöka vilka möjliga likheter som kan finnas mellan teorin av McQuaid och i samarbetet ElectriCity. En generell slutsats som vi kan dra är att det finns likheter mellan McQuaids teorier och hur samarbetet gått till i ElectriCity, men att de också skiljer sig åt. Den empiriska data tyder exempelvis på att samarbetet genererar ökade resurser men att det till skillnad från McQuaids (2000) teorier inte delats jämnt mellan parterna och att de därav missat vissa annars tänkbara synergieffekter. Ett annat exempel är att det varit ojämn maktfördelning inom samarbetet, men att det dock inte fått de följder som McQuaid (2000) menar kan uppstå, som till exempel osämja.

Den andra forskningsfrågan var huruvida det fanns några lärdomar från ElectriCity som skulle kunna vara användbara för framtida samarbeten mellan privat och offentlig sektor samt akademi. Därefter ställs även frågan om vilka av dessa lärdomars som är av störst betydelse för ett framgångsrikt samarbete.

En stor del av samarbetets framgång bygger på projektet i sig. Alla parter har sett en stor vinning i att delta i ElectriCity. En annan framgångsfaktor är att de personer och aktörer som engagerats varit lämpliga för de olika delprojekten, målfokuserade och

problemlösningsorienterade. Att samarbetet haft en neutral part har troligtvis lett till att konflikter motarbetats, att alla organisationer blivit sedda, att inga delprojekt tillåts avstanna och att fokus alltid har varit på helheten. Samarbetets konkreta målbild och dess tydliga deadline anser vi har varit en starkt bidragande faktor till att projektet blivit genomfört med tillfredställande resultat. Det har alltså inte funnits rum för att misstolka målet och inte heller möjlighet att skjuta upp deadline. Då samarbetet varit av en annorlunda karaktär har det varit betydelsefullt att de lyckats förmedla en bild av att alla måste bidra med sin del och det har beskrivits i form av ett knytkalas.

Studien av ElectriCity tyder på att det för liknande samarbeten i framtiden finns vissa aspekter av samarbetet som bör tas hänsyn till. Då en ny part blir involverad i projektet bör de få en genomgång av vad som förväntas av dem och vad samarbetet faktiskt innebär. Alla aktörer bör skriva på ett samarbetsavtal i ett tidigt skede av processen för att tydliggöra vad som förväntas av alla. Det bör gemensamt fastställas tydliga förhållningssätt som klargör vilka regler de förhåller sig till och en arbetsfördelning som beskriver vilken organisation som ansvarar för vad. Vi anser även att alla parter borde finansiera den neutrala parten, dock har detta inte varit ett problem i ElectriCity. Genom att fördela kostnaderna för den neutrala parten, på alla aktörer, ökar känslan av att den parten handlar i allas intressen och kan på så vis minska risken för uppkomst av konflikter och misstankar. I början av projektet var det visserligen uppenbart att de inblandade parterna var olika, men inga stora ansatser gjordes för att reda ut hur de skilde sig åt. Det bidrog till att man till en början inte uppmärksammade skillnaderna i de olika sektorernas arbetsprocesser. Detta gjorde att irritation uppstod och att de inom sinom tid blev tvungna att kompromissa fram ett tempo och arbetssätt som alla kunde följa. Vi anser att det hade varit bra om detta gjorts i starten av ett samarbete och att de då redogjorde för hur de olika processerna ser ut för att kunna komma fram till en gemensam process och tempo.

Huruvida samarbetet ElectriCity kan ses som recept för liknande samarbeten i framtiden kan självklart diskuteras. Vi anser att det finns många inslag i detta samarbete som kan ses som vägvisande men att det också finns förbättringspunkter. Genom att analysera ElectriCity har vi kommit fram till rekommendationer som kan anses relevanta i framtiden. För att illustrera de sammanfattande rekommendationerna, både

det som visat sig framgångsrikt i ElectriCity och våra rekommendationer till förbättringar, har vi sammanställt en tabell (se nedan, tabell 1). De olika rekommendationerna presenteras i fallande prioriteringsordning.

Tabell 1: Redogörelse för rekommendationer presenterade i fallande prioriteringsordning, av Mia Sjölund och Petra Gustafson.

Rekommendationer	Beskrivning / motivering
Avkastningsgenererande projekt för alla medverkande parter	Alla inblandade parter måste känna att de får ut mer än vad de investerar. Om inte, så bör de istället kontrakteras.
Rätt personer på rätt plats	De som är inblandade i samarbetet bör ha mandat att genomföra det som krävs.
Neutral part	För att underlätta projekthanteringen kan en neutral part användas. För att denna part ska uppfattas som helt neutral bör finansieringen av dem delas lika på alla parter.
Tydlig målbild och deadline	Målbilden ska inte gå att misstolkas och deadline ska inte gå att flytta fram.
Visualisering och förståelse för samarbetet	För att skapa förståelse för det sammanhanget parterna ska agera inom, krävs en visualisering av samarbetet.
Gemensamma processer	Det är viktigt att alla parter inser att grunden i ett samarbete är parallella eller gemensamma processer och att tid och energi läggs ner i början för att utarbeta dessa.
Tydliga förhållningssätt	Det bör klargöras vad de olika parterna har rätt att göra i samarbetet samt vad de har rätt att besluta om.
Sammanlagning av resurser	Genom att skapa olika kunskapspooler, bestående av all den kompetens som finns inom ett specifikt område från alla aktörer, kan synergier skapas.
Kontinuerlig uppföljning	För att inga projekt ska avstanna bör uppföljning av samtliga projekt ske kontinuerligt.
Formaliserade modeller för att ta tillvara på kunskap	För att kunna ta tillvara på kunskapen inför liknande samarbeten bör modeller tas fram för att säkerställa att detta görs. Det kommer även att öka organisationernas intellektuella kapital och minska risken att kunskap stannar hos individer.

6.1 Rekommendationer för framtida forskning

Denna uppsats har enbart skrapat på en liten del av ytan av hela samarbetet ElectriCity. Vi tror att denna samlingsform kommer bli allt vanligare då de olika sektorerna behöver samarbeta mer för att lösa samhällsfrågor. Som rekommendationer för vidare forskning anser vi att det är av stort intresse att eventuellt komplettera denna studie med alla inblandade aktörer samt att undersöka hela samarbetet. Det hade också varit intressant att ställa lyckade och misslyckade samarbeten av detta slag mot varandra för att tydligare se skillnader i tillvägagångssätt. Vi anser att det är relevant att forska och undersöka detta område då vi fått större insikt i hur komplex denna samlingskonstellation är.

7. Bibliografi

Bennett, R.J., & McCoshan, A. (1993). *Enterprise and Human Resource Development: Local Capacity Building*, London, Paul Chapman, 336pp.

Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken- Att skriva, presentera och opponera*. Lund; Studentlitteratur AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB. 2:a upplagan.

Bryson J. & Roering W. (1987). Applying Private Sector Strategic Planning to the Public Sector, *Journal of the American Planning Association*, 53, 9-22.

Ecoplan. (2015). *Om Ecoplan*. Hämtad, 2015-12-01 från <http://www.ecoplan.se>

Foldy, E. G., & Goldman, L., & Ospina, S. (2008). *The leadership Quarterly*. Wagner School of Public Service, New York University

Göteborg Electricity a. (2014). *Samarbete kring framtidens kollektivtrafik*. Hämtad 2015-11-02, från <http://www.goteborgelectricity.se/node/19499>

Göteborg Electricity b. (2014). *Elbussen- tyst, avgasfri och passagerarvänlig*. Hämtad 2015-11-09, från <http://www.goteborgelectricity.se/node/19499/om-elbussen>

Göteborgs Stad. (2015). *Trafikkontoret*. Hämtad 2015-12-01, från http://goteborg.se/wps/portal/enheter/fackforvaltning/trafikkontoret!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zijUy9A52MvIwN_N0CXQyMQtwcwwJCFjxMQ431C7IdFQFvDx4Y/

Hastings, A. (1996). Unravelling the Process of Partnership in Urban Regeneration Policy, *Urban Studies*, volym (33), 253-268.

Jennings, E.T., & Krane, D. (1994). "Coordination and Welfare Reform: The Quest for the Philosophers Stone", *Public Administration Review*, volym (54), 341-348.

Johanneberg Science Park. (2011). *Vad vi gör*. Hämtad 2015-12-01, från <http://www.johannebergsciencepark.com/sv/vad-vi-gor>

Karolinska Institutet. (2010). *Vad är en vetenskaplig artikel*. Hämtad 2015-11-11, från <http://www2.bibliotek.hv.se/public/pdf/Vetenskaplig.pdf>

Kotler, P., Haider, D.H. and I. Rein (1993). *Marketing Places*. New York, Free Press.

Laffont, J., & Martimort, D. (2001). *The theory of incentives: The Principal-Agent Model*. Princeton University Press

Linder, S., (2000). *Coming to terms with the Public-Private Partnership*, in P.V Rosenau, *Public-Private policy Partnership*, (pp. 19-33), Cambridge: Massachusetts: The MIT press

McQuaid, R.W. (1994). "Partnership and Urban Economic Development", *Social Science Working Paper* No. 13, Napier University, Edinburgh, april.

McQuaid, R.W. (1997). "Local Enterprise Companies and Rural Development", *Journal of Rural Studies*, volym (13), 197-212.

McQuaid, R.W. (2000). The theory of partnerships: Why have partnerships? In S.P. Osborne, *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective* (pp. 9-35). London: United Kingdom: Routledge.

Oxford Dictionaries a. (2015). *Peer review*. Hämtad, 2016-01-03 från <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/peer-review>

Oxford Dictionaries b. (2015). *Synergy*. Hämtad, 2016-01-03 från <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/synergy?q=synergies>

SCB. (2015). *Urbanisering- från land till stad*. Hämtad 2015-11-03, från (http://www.scb.se/sv/_Hitta-statistik/Artiklar/Urbanisering--fran-land-till-stad/)

Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2014). The Free Rider Problem. Hämtad 2015-12-11, från <http://plato.stanford.edu/entries/free-rider/>

SOU 1998:137. *Miljö i grund och botten- erfarenheter från Hallandsåsen*. Hämtad 2016-01-08, från <https://data.riksdagen.se/fil/08620A70-92A3-413E-A42D-B3F92224D50D>

Sveriges Kommuner och Landsting. (2014). *Förutsättningar för innovation*. Hämtad 2015-11-02, från: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-062-7.pdf>

Syrett, S. (1997) The Politics of Partnership: The role of social partners in local economic development in Portugal, *European Urban and Regional Studies*, volym (4), 99-114.

Volvo Bussar. (2011). *Hållbara transportlösningar*. Hämtad 2015-12-01, från <http://www.volvobuses.com/bus/sweden/sv-se/volvogroup/Pages/about%20us.aspx>

Västtrafik. (2015). *Det här är Västtrafik*. Hämtad 2015-12-01, från <https://www.vasttrafik.se/#!/om-vasttrafik/det-har-ar-vasttrafik1/>

Webb, A. (1991). Co-ordination: A Problem in Public Sector Management, *Policy and Politics*, nr (4), volym (19), 229-242.

Bilaga 1

Avsiktsförklaring

ELECTRICITY

– demonstrationsplattform för framtidens elektrifierade kollektivtrafik

Avsiktsförklaring mellan Västra Götalandsregionen, Göteborgs Stad, Lindholmen Science Park, Johanneberg Science Park, AB Volvo (publ) och Energimyndigheten.

Projektet är baserat på ett samarbete mellan industrin, Västra Götalandsregionen, Göteborgs Stad och Energimyndigheten där AB Volvo som initiativtagare och huvudansvarig erbjuder möjligheter till en gemensam utveckling av framtidens hållbara kollektivtrafiklösningar.

Som ett av världens ledande företag inom hybridteknologi och elektrifiering av bussar är det viktigt för Volvo-koncernen att i samarbete med regionen och staden kunna utveckla och demonstrera framtida hållbara kollektivtrafiklösningar under operationella förhållanden.

Projektet syftar till demonstrationer av nya innovativa busskoncept, baserade på elektrifiering av olika grader, med syfte att gemensamt ta oss närmare målet för hållbara persontransporter och att profilera en progressiv stad i förvandling.

I bussystemet ingår utöver den elektrifierade bussen även linjedragning, bussdesign, framtida hållplatslösningar, ITS-lösningar, grön depot, kapacitetsbehov, säkerhetskoncept, energiförsörjning och affärsmodeller. Allt med hänsyn till kraven på intermodal kollektivtrafik, samverkan med övriga trafikanters och samhällsbyggnadsintressen.

Västra Götalandsregionen har tre linjekoncept som är referenser för demonstrationer; Kom Fort, Kom Ofta och Kom Nära. Första steget i projektet är en demonstrationslinje i drift under 2:a kvartalet 2015 baserat på Kom Nära konceptet.

“Västra Götalandsregionen har regionalt tillväxtansvar samt är regional kollektivtrafikmyndighet. Områdena förs samman i detta framtidsinriktade utvecklingsprojekt. Satsningen förväntas ge industriell förnyelse, mindre fossilberoende kollektivtrafik, och nya och mer attraktiva lösningar inom kollektivtrafiken i Västra Götaland. Västra Götalandsregionen ser elektrifierade bussar som en av flera intressanta alternativa teknikinriktningar. Västtrafik, som ägs av Västra Götalandsregionen, har som mål att kollektivtrafiken ska utvecklas så att den minskar transportsektorns miljöpåverkan och sin egen miljöpåverkan. År 2025 ska minst 95% av kollektivtrafikens persontransportarbete utföras med fossilfri energi och den landbaserade fordonsflottan ska vara fossilberoende. Kollektivtrafiken ska använda 25% mindre energi

per personkilometer jämfört med 2010. Dessutom ska buller från kollektivtrafiken minska. Västra Götalandsregionen vill aktivt delta i arbetet och bidra med vår kompetens. Avsiktsförklaringen gäller under förutsättning att den godkänns av regionstyrelsen i Västra Götalandsregionen.”

”Göteborgs Stad, ser mycket positivt på projektet. Detta ligger väl i linje med stadens prioriterade mål om att Göteborg ska minska sin klimatpåverkan för att bli en klimatneutral stad samt att det hållbara resandet skall öka. Projektet kan dessutom i förlängningen bidra till att lokala problem med buller och luftmiljö kommer att kunna hanteras så att stadsmiljön blir bättre för invånare och besökare. Genom framförallt Trafiknämnden och Göteborg Energi vill vi aktivt delta i arbetet och bidra med kunskap och kompetens. Vi vill dessutom medverka till att trafikmiljöer och hållplatser så långt som möjligt anpassas för projektet. Göteborg Energi har sedan 2008 genom pionjär- och pilotprojekt arbetat aktivt med att förbereda staden för laddning av elfordon. Arbetet omfattar hittills bl a utveckling av Gröna laddplatser som är Sveriges första kommersiella laddtjänst för elbilar, systemstudier om elnätets påverkan från elfordon, projekt Hyperbus med plug-in hybrid bussar i linjetrafik och projekt ELVIIS som är en kombination av elnät, elfordon och mobilnät. Detta projekt ligger helt i linje med Göteborg Energis satsningar på infrastruktur för elektrifierad mobilitet. Avsiktsförklaringen gäller under förutsättning att den godkänns av kommunstyrelsen i Göteborg.”

”Lindholmen Science Park AB ser mycket positivt på det projektinitiativ AB Volvo nu tagit genom projektet. Ansatsen stämmer mycket väl med Lindholmens fokus på test-och demonstrationsprojekt inom Transport, IT och Media. Lindholmen är redan idag en nationell bas för transportrelaterad forskning och utveckling med tydliga internationella band. Vi ser synergi-effekter och kopplingsmöjligheter till de redan existerande satsningarna CLOSER, Safer, Test Site Sweden, FFI, Visual Arena, CISB och ett flertal andra satsningar där Lindholmen utgör basen. Lindholmen kommer i möjligaste mån stötta projektet på flera plan, och vara behjälpliga där så krävs.”

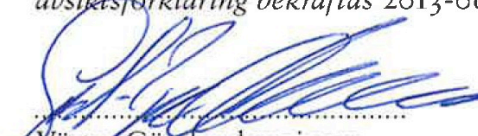
”Johanneberg Science Park som samverkansplattform har i uppdrag från politiker, näringsliv och akademi att arbeta med utvecklingsfrågor rörande hållbar samhällsbyggnad. En av de mest framträdande målsättningarna är att vi tillsammans skall bli bättre rustade att ta oss an utmaningar som social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet. En hållbar samhällsutveckling är nära förknippad med utvecklingen av nya transportsystem. Därför stämmer AB Volvos initiativ till projektet väl överens med Johanneberg Science Parks verksamhetsinriktning och vi avser aktivt bidra till projektet.”


”Energimyndigheten ser positivt på projektet med en demonstrationslinje för framtidens elektrifierade kollektivtrafik, och som en viktig satsning där vi ser en stor möjlighet att bidra till utvecklingen. En av de stora utmaningarna

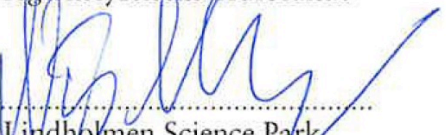
i resan mot ett hållbart svenskt energisystem återfinns i transportsektorn. Transporterna ökar i Sverige och övriga världen och ökningen tros fortsätta. Detta gör det speciellt angeläget att finna lösningar för att minimera transportsektorns påverkan på klimatet, utsläpp av hälsofarliga och direkt miljö-påverkande ämnen samt att säkra försörjningen av drivmedel. Den största potentialen för energieffektivisering finns för fordon som körs i stadstrafik. Kollektivtrafiken är en central del i arbetet med hållbara städer och med el-, elhybrid- och bränslecellsfordon kan energianvändningen minska. Demonstrationsprojekt där svensk framgångsrik forskning bärs vidare till verkligheten är det bästa visitkortet för att visa vad som går att göra och på så sätt ge lite extra skjuts åt utvecklingen.”

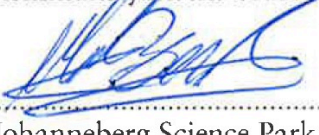
Denna avsiktsförklaring beskriver parternas intentioner att nå en överenskommelse om att samverka i ett projekt enligt ovan. Avsiktsförklaringen medför dock inte några juridiskt förpliktande åtaganden för någon av parterna.

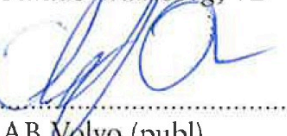
Vårt stöd till ovan beskrivna
avsiktsförklaring bekräftas 2013-06-17

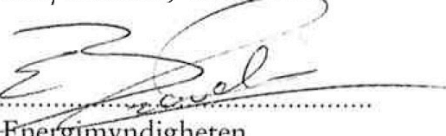

.....
Västra Götalandsregionen
Gert-Inge Andersson,
regionstyrelsens ordförande


.....
Göteborgs Stad
Anneli Hulthén,
kommunstyrelsens ordförande


.....
Lindholmen Science Park
Niklas Wahlberg, VD


.....
Johanneberg Science Park
Mats Bergh, VD


.....
AB Volvo (publ)
Olof Persson, VD


.....
Energimyndigheten
Erik Brandsma, Generaldirektör

Bilaga 2

Från Q&A för ElectriCity, offentligt dokument:

- **Hur mycket kommer det här att kosta och vem betalar vad?**
 - Det kan faktiskt ingen svara på eftersom ElectriCity innehåller många olika budgetar. Det finns ingen gemensam budget. Generellt gäller att respektive part står för sin del av kostnaden.
 - De största finansiärerna är Volvo, Energimyndigheten, Västra Götalandsregionen inklusive Västtrafik, Chalmers och Göteborg inklusive bolag.
 - Volvo bidrar med ca **200 miljoner kronor** och finansierar utveckling och tillverkning av elbussar och laddhybridbussar, depå och verkstad samt drift (1/3 av driften av linje 55 under tre år, Västtrafik och Keolis står för de andra tredjedelarna).
 - Energimyndigheten har beslutat om stöd på **48 miljoner kronor** till Volvokoncernen med Göteborg Energi som medsökande för ElectriCity för kronor. Stödet lämnas för genomförande under tiden 2013 12 01 – 2018 06 30. Beslutet är fattat med stöd av förordningen (2008:761) om statligt stöd till forskning och utveckling samt innovation inom energiområdet.
 - Västra Götalandsregionen har beslutat att avsätta **20 miljoner kronor** till ElectriCity och dess olika delprojekt, för projektperioden, fyra år från sitt program för hållbara transporter. Andra kommande innovationsprojekt är möjliga att koppla på satsningen. Vilka innovationsprojekt det handlar om, och deras omfattning, går inte att säga ännu. Västra Götalandsregionens medel är främst riktade till att stötta tjänsteinnovation genom en öppen projektplattform, samt att utveckla hållplatser, och dess innehåll i demoarenan. Det är mycket pengar, men med tanke på hur stort projektet är men med många parter som utvecklar ny teknik, bygger nya hållplatser, utvecklar bussen, och så vidare - så motsvarar Västra Götalandsregionens insats övriga parter engagemang. Projektperioden är fyra år 2015-2018. Västtrafik finansierar dessutom 1/3 av driften av linje 55 under tre år. Västtrafik finansierar byggnation och underhåll av tre nya hållplatser som byggs vid Chalmersplatsen och vid Götaplatsen. Västtrafik bekostar också det sömlösa Wi-Fi som tillhandahålls vid hållplatserna och ombord på bussarna.
 - Göteborgs stad med Göteborg Energi, Trafikkontoret och Älvstranden Utveckling bidrar tillsammans med ca **19 miljoner kronor** för laddstationer, hållplatser och anpassning av gator. Business Region Göteborg bidrar med koordinering av samarbetet tillsammans med Västra Götalandsregionen och Volvo.
- Chalmersfastigheter investerar drygt **13 miljoner kronor** i inomhushållplatsen på Teknikgatan, varav Chalmers finansierar delar. Chalmersfastigheter står också för en del av driften under perioden 2015-2018.

Bilaga 3

Intervjumall: Göteborgs stad, Västtrafik, Johanneberg science park, Volvo

Vårt mål med denna intervju är att få en helhetsbild av samarbetet och projektet ElectriCity och mer specifikt elbussarna. Detta då vi anser att konstellationen av samarbetspartners är relativt unik (offentlig, privat, forskning/universitet).

- Skulle du kunna ge din beskrivning av projektet ElectriCity från start till slut?

Vi har valt att fokusera vår uppsats på samarbetet kring elbussarna i Göteborg:

- Vart anser ni att iden till projektet uppkom?
- Vem kan anses som beställaren av projektet?
- (Vart i processen kom ni in, blev ni tillfrågade?)
- Varför ville ni gå med i projektet?
- Hur värderar ni det här projektet i förhållande till andra projekt som ni genomför?
- Beskriv DIN roll i samarbetet, ER roll i samarbetet?
- Hur har arbetsfördelningen sett ut mellan de olika parterna?
- Vilka är de största skillnaderna i arbetssätt som ni har utläst mellan offentlig och privat sektor i projektet
- Finns det några utmaningar i såna här samarbeten och i så fall vilka?
- *Har det uppstått några oförväntade resultat, incidenter av samarbetet?(Något som motbevisat era fördomar?)*
- Beskriv hur projektarbetet gick till, kommunikationen, beslutsprocess?
- *Berätta om hur det går till vid ett möte där alla aktörer samlas?*
- Vad ville ni få ut med projektet och anser ni att ni fått ut de? (Fått er röst hörd?)
- *Har projektet förändras under arbetets gång? (Mål, om ja hur?)*
- *Vilket råd skulle du vilja ge till liknande projekt?*
- *Hur har ni fört vidare era lärdomar?*
- Hur bäddar man för nya projekt tillsammans?

Formalia

- När startade projektet Elecricity, samt elbussarna?
- Är det ok om vi mailar dig om några ytterligare frågor uppkommer?
- Vi kommer att skicka ut transkriberingen till er för godkännande
- Är det ok om vi refererar dig vid namn?

Bilaga 4

Intervjumall Ecoplan

Vårt mål med denna intervju är att få en helhetsbild av samarbetet och projektet ElectriCity och mer specifikt elbussarna. Detta då vi anser att konstellationen av samarbetspartners är relativt unik (offentlig, privat, forskning/universitet).

- Skulle ni kunna ge din beskrivning av projektet ElectriCity från start till nu?
- När kom ni med i projektet?
- Vem tillfrågade er och vem/vilka har finansierat er medverkan?
- Vem anser ni som beställare av projektet?
- Varför ville ni vara med i projektet?
- Beskriv ER roll i samarbetet?
- Hur har arbetsfördelningen sett ut mellan de olika parterna?
- Hur har ni gått tillväga för att driva på projektet? (så alla gör vad de ska)
- Vilka är de största skillnaderna i arbetssätt som ni har utläst mellan offentlig och privat sektor i projektet? (även akademi)
- Vilka utmaningar finns i sådana här samarbeten och i så fall vilka?
- Beskriv hur projektarbetet gick till, kommunikationen, beslutsprocess?
- *Berätta om hur det går till vid ett möte där alla aktörer samlas?* (både styrgrupp och projektgrupp)
- Har ni haft en uppfattning om alla olika aktörers motiv till att delta i projektet?
- Hur har ni arbetat med den ekonomiska aspekten? (då ingen gemensam budget)
- Har ni haft någon uppfattning om hur mycket alla parter investerat? (har ni koll på vad hela projektet kostat?)
- Har de ekonomiska delarna diskuterats?
- Hur har de olika parterna hanterat det faktum att de inte har haft insyn i de andra aktörernas kostnader?
- *Vilket råd skulle du vilja ge till liknande projekt och samarbeten?*

Formalia:

- Är det ok om vi mailar dig om några ytterligare frågor uppkommer?
- Vi kommer att skicka ut transkriberingen/sammanfattning till er för godkännande
- Är det ok om vi refererar er vid namn?